



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN, SENTIMIENTO DE PERTENENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.**

Autor: Carlos Díaz Santidrián

Director: Juan José López Jurado

**Resumen:**

La diversidad, la inclusión y el sentimiento de pertenencia de la empresa son elementos claves en todo ámbito de trabajo que contribuye a la creación de una cultura de trabajo productiva y sana. La diversidad dentro del espacio de trabajo acaba reflejando la realidad social existente, en la que se convive con personas de distintos orígenes, edades, valores, experiencias u orientaciones sexuales. Se analizará la existencia de los colectivos minoritarios a lo largo de los procesos de selección o una vez que ya se encuentran dentro de la empresa.

La inclusión pretende garantizar que los trabajadores sientan que forman parte de la propia organización, sintiéndose respetado y valorados en muchos ámbitos y que esto repercute positivamente en su motivación y felicidad. Una cultura diversa e inclusiva en la que los miembros integrantes sienten que existe un auténtico compromiso por parte de la empresa y los altos directivos atrae y retiene talento. Este tipo de entornos favorecen a la generación del sentimiento de pertenencia.

**Palabras clave:** diversidad, inclusión, sentimiento de pertenencia, discriminación racial, discriminación LGTBI+, edadismo, discriminación por género.

**Abstract:**

Diversity, inclusivity, and the sense of belonging have become terms that are used by many companies in their policies. These are key elements that contribute to the creation of a healthy and productive work culture. Diversity within the workplace reflects the social reality in which we find ourselves in, coexisting with people that come from different backgrounds, cultures, ages or that come from minority groups. The existence of groups that have historically faced some sort of discrimination throughout the recruitment processes or even once they have been hired.

Inclusion aims to make all workers feel included and that they belong to the organization, feeling valued and respected, which has positive impact on the worker's motivation and their happiness. A diverse and inclusive culture where the workforce feel that the company commits seriously towards these policies by the leaders, makes the company profit from more talent attraction and retention. This ends up generating a sense of belonging.

**Keywords:** diversity, inclusivity, feeling of belonging, racial discrimination, LGBTBI+ discrimination, ageism, gender discrimination.

## Índice de contenido

1. Introducción .....	7
a. Objeto de estudio en el trabajo .....	7
b. Justificación .....	7
c. Estructura seguida.....	8
d. Método aplicado .....	9
2. Diversidad en el mundo empresarial.....	9
a. Concepto.....	9
i. ¿Qué es la metáfora del Iceberg?.....	10
b. Discriminación .....	11
i. Discriminación por edad (edadismo).....	11
ii. Discriminación por orientación sexual (LGTBQ+).....	16
iii. Discriminación por sexo. ....	20
iv. Discriminación por raza.....	23
c. <i>Four Layer Model</i> .....	26
d. Medidas para impulsar la diversidad.....	27
i. Procesos de selección.....	27
ii. Creación de comités u órganos internos especializados .....	31
e. Automatización de los procesos de selección con la inteligencia artificial.....	32
i. Concepto de inteligencia artificial .....	32
ii. Problemas con la automatización .....	36
3. Inclusión en el mundo empresarial.....	38
a. Concepto y diferencia de la diversidad.....	38
b. ¿Qué es DEI?.....	40
c. BCG y su indicador BLISS .....	41
d. Medidas para fomentar la inclusión dentro del entorno laboral .....	43
e. Dos empresas inclusivas .....	45

i.	Disney .....	45
ii.	Accenture .....	46
4.	Conclusiones .....	49
5.	Bibliografía.....	52

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Evolución del desempleo de los séniores (Puyol, Jiménez, & Ortega, 2022) pg. 75 .....	13
Ilustración 2 Valoración de los distintos tipos de discriminación en el ámbito laboral (IMOP Insights, 2019) pg.45 .....	14
Ilustración 3 Leyes sobre orientación sexual en el mundo. (ILGA WORLD, 2020) .....	16
Ilustración 4 Situación de visibilidad en la vida privada y en el trabajo. (Pichardo, Alonso, Puche, & Muñoz, 2019) pg. 12 .....	18
Ilustración 5 Participación de las mujeres según su puesto. (INFORMA, 2023) pg. 3... ..	22
Ilustración 6: 4 Layer model (Why Gardenswartz & Rowe?, s.f.) .....	26
Ilustración 7: Capturas de pantalla de Twitter (Vincent, 2016) .....	37

## 1. Introducción

### a. Objeto de estudio en el trabajo

El objetivo de este trabajo consiste en analizar elementos claves dentro de la empresa como lo son la diversidad y la inclusión, y como éstos constituyen pilares fundamentales para la creación de una cultura sana y segura dentro del trabajo y que son necesarias para que exista un sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores a las organizaciones.

La diversidad, la inclusión y el sentimiento de pertenencia, a menudo reconocidos por el acrónimo DIB (*diversity, inclusivity and belonging*), tienen grandes beneficios para la empresa como puede ser que los trabajadores lleguen a ser más creativos, productivos y que sean más felices, lo que influye en que se reduzca la rotación de personal a otras empresas y haya una mejor retención de talento. La existencia de un entorno diverso e inclusivo también hace que la empresa sea más atractiva para personas ambiciosas que buscan trabajo.

La cultura que se acaba creando dentro de la empresa permite que los miembros de la organización sientan que forman parte de la empresa y que se sienten valorados y respetados, y lo fundamental es que sienten que son escuchados y que su opinión es importante, haciendo que haya una mejora dentro de la comunicación interna.

### b. Justificación

Hoy en día, el mundo se encuentra globalizado en el que cada vez existe una mayor comunicación e interdependencia entre los distintos países, y debido al desarrollo de las tecnologías se han creado nuevos modelos de trabajo, que en parte por la pandemia del COVID-19 se han ido implementando como el teletrabajo. Esta nueva modalidad hace que sea posible que una persona pueda llegar a trabajar en una empresa estando en la otra punta del mundo, al igual que permite facilitar las comunicaciones entre una empresa matriz y sus empresas filiales.

Sin embargo, un elemento que es muy importante es el ambiente de trabajo y la cultura que se acaba desarrollando dentro de la empresa, una cultura segura que promueva valores como el respeto, la colaboración y la integración entre otros. Un entorno de trabajo tóxico trae muchas consecuencias para los trabajadores como estrés, depresión o ansiedad tal como se recoge en un estudio que se publicó en la revista *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021).

Una cultura en la que se potencia la diversidad y la inclusión dentro de la empresa aboga por valores como el respeto y la tolerancia que garantizan la existencia de un entorno seguro. La selección de este tema se centra en elementos que son claves y que son muy relevantes en el mundo actual de hoy en día, esa interdependencia entre los estados y desarrollos tecnológicos permite que gente de otros países vaya a buscar trabajo empleo a otros lugares.

Muchas empresas son conscientes de los grandes beneficios que trae el fomentar e impulsar una cultura diversa e inclusiva, prueba de ello son sus Responsabilidades Sociales Corporativas y las políticas que tratan de implementar para garantizar la existencia de un ambiente de trabajo óptimo y que se materializa a través de la diversidad e inclusión y que fomenta el sentimiento de pertenencia.

Esa diversidad existente en el mundo se plasma a través de la convivencia de personas procedente de culturas, razas, creencias religiosas y orientaciones sexuales diferentes. Desgraciadamente, es cierto que muchas de estas personas han sufrido algún tipo de discriminación por sus orígenes o condiciones lo que les dificulta o impida que alcancen ciertos puestos de trabajo, o que habiéndolo conseguido el ambiente dentro de la empresa hace que se sientan apartados de los demás.

La existencia de un buen ambiente de trabajo aporta valores positivos, como distintas percepciones de la realidad, lo cual contribuye a que las personas puedan resolver problemas de distintas maneras y que tengan en cuenta aspectos de la realidad que para otro puede que sean invisibles. Esto acaba generando un mayor valor en la organización.

#### c. Estructura seguida

La estructura de este trabajo ha consistido en ir desgranando cada uno de los términos que componen el título del Trabajo Fin de Grado. De esta manera, se establece un marco teórico centrado en cada uno de los términos que desarrollaran ampliamente el significado de cada parte de forma individual, al igual que se analiza elementos que se encuentran relacionados.

Finalmente, tras haber hablado de la importancia de la diversidad y la inclusión para fomentar un entorno de trabajo seguro en el que las personas sienten que realmente llegan a formar parte de la empresa, se pondrán como ejemplo dos empresas que se han comprometido con la diversidad y la inclusión.

#### d. Método aplicado

El método aplicado ha consistido principalmente en realizar una investigación a nivel documental acerca de los temas principales para analizar y estudiar el panorama y aportar mis opiniones acerca de la diversidad, inclusión y su importancia para producir el sentimiento de pertenencia de la empresa.

#### 2. Diversidad en el mundo empresarial

“Yo soy como soy y tú eres como eres, construyamos un mundo donde yo pueda ser sin dejar de ser yo, donde tú puedas ser sin dejar de ser tú, y donde ni yo ni tú obliguemos al otro a ser como yo o como tú.” – Subcomandante Marcos

En esta sección trataremos los elementos claves de la diversidad, precisando que es lo que se entiende por el término de forma amplia, alejándose de la idea que la diversidad únicamente se compone por el color u origen de las personas y que el término acoge a muchos más factores distintos tal como se verá en la metáfora del Iceberg. Posteriormente, se analizará las discriminaciones que distintos colectivos han sufrido y posibles medidas que se podrían implementar para evitar esas discriminaciones.

#### a. Concepto

La diversidad es un término que está de plena actualidad, no solamente se escucha si no que se está constantemente presenciando distintas manifestaciones del mismo, por ejemplo, a través de la representación de personajes en distintas películas o series de países distintos. Sin lugar a duda este concepto es una realidad social.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE), define diversidad con dos acepciones distintas, por un lado, es la “variedad, semejanza, diferencia”, y, por otro, la “abundancia, gran cantidad de varias cosas distintas” (Real Academia Española, s.f.). A partir de estas dos distintas acepciones, se puede integrar uno de los elementos comunes en ambas definiciones. Ese elemento común es el de la diferenciación, lo que destaca es la existencia de una cualidad que resalta de lo demás.

Kenneth A. Dubin, profesor de Derecho Social en la Universidad Carlos III de Madrid y profesor de RRHH y Estrategia en el IE Business School, considera que es fundamental diferenciar la diversidad identitaria y la diversidad cognitiva. Por un lado, la diversidad identitaria relacionado con la categoría social a la que una persona siente que pertenece como puede ser el sexo, la raza o la nacionalidad. Por otro lado, la diversidad cognitiva

consiste en las distintas maneras de pensar, la cual abarcaría creencias o valores. (Dubin, 2010)

Generalmente, se relaciona el término de diversidad a lo que es diversidad identitaria, esas diferencias que a menudo se detectan por los sentidos. Tanto la Unión Europea y otros organismos internacionales o los poderes públicos de España han impulsado la protección de grupos sociales concretos. (Dubin, 2010)

A partir de estas definiciones se pueden extraer dos características que son fundamentales. Por un lado, se puede componer por una serie de rasgos que se perciben por los sentidos (diversidad identitaria) y, por otro lado, son rasgos que no son perceptibles por los sentidos y que pueden influir en lo que acaba siendo la personalidad de una persona por sus propias vivencias (diversidad cognitiva). La diferencia del tipo identitario con el cognitivo es algo que se puede ver claramente con la metáfora del Iceberg.

i. ¿Qué es la metáfora del Iceberg?

Esta analogía sirve para reflejar como la diversidad se puede manifestar de distintas maneras dentro de una cultura organizacional. Se denomina de esta manera, ya que al igual que un iceberg, en el que hay una gran parte que se encuentra en la superficie, y otra que es mucho más grande se encuentra escondida por el agua. Esta metáfora se usa para demostrar como hay ciertos aspectos que se encuentran a la vista y otros que se encuentran escondidos en la profundidad de la persona.

En la parte superior del iceberg se encuentran las diferencias que son visibles como: la edad, el género, la raza, discapacidad... En cambio, en la zona sumergida se observan los aspectos como las creencias, prejuicios, valores que de alguna forma influyen en el comportamiento de las personas.

En definitiva, a través de esta analogía queda claro que la diversidad va más allá de todas esas diferencias notorias y perceptibles con el ojo humano, sino que pueden llegar a abarcar las creencias de uno, la educación, el estilo de pensamiento o su ideología política, entre otros.

La razón por la que se acaba dotando de una mayor importancia a los elementos que generalmente son externos es por la tradición histórica en la que se ha ido discriminando a las personas por sus diferencias, posicionándolas en la sociedad en situaciones vulnerables e injustas.

## b. Discriminación

Esa tradición histórica de discriminación, a menudo se encuentra arraigada en las instituciones y estructuras de algunos países, se queda refleja en la actitud de los Gobiernos de los Estados democráticos y de la Unión Europea que han aprobado leyes para fomentar e impulsar la contratación a grupos minoritarios o grupos que se han visto fuertemente discriminados por su orientación sexual, por ser mujer, por su edad, o por su raza.

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra discriminar como “Dar trato desigual a una persona o colectividad por motivos raciales, religiosos, políticos, de sexo, de edad, de condición física o mental, etc.” (Real Academia Española, s.f.), la base de la discriminación reside en ese trato desigual que se cristaliza mediante el trato desfavorable que ataca a la propia dignidad de la persona.

Ese trato desigual no se manifiesta únicamente en la pérdida de oportunidades por su modo de ser, sino que también se manifiesta a través de comentarios dañinos y vejatorios o de las microagresiones. Las microagresiones se realizan contra personas que históricamente han sido marginadas, la diferencia con la discriminación es que las personas que las cometen pueden no ser conscientes de que la realizan (Virginia Department of Health, 2022).

### i. Discriminación por edad (edadismo)

La edad dentro del entorno laboral es algo que se puede valorar desde el exterior, aunque las apariencias puedan engañar, sin embargo, las apariencias pueden ser suficientes para discriminar. Robert Butler, un prestigioso gerontólogo, acuñó el término edadismo (*ageism* en inglés) que de acuerdo con la Real Academia Española lo define de la siguiente manera “Discriminación por razón de edad, especialmente de las personas mayores o ancianas.” (Real Academia Española, s.f.)

Este término describe todos los prejuicios y estereotipos existentes en la sociedad relacionados con la edad, y que cada vez está más presente de forma generalizada y atentando contra las personas mayores (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, s.f.). Lo que acaba afectándoles al no ser considerados como candidatos válidos dentro del mercado laboral y que acaba produciendo un gran daño en su salud y en su salud mental.

Es importante tener cuenta que en relación con la esperanza de vida de las personas se ha producido un aumento en ambos sexos. En 1950, la esperanza de vida estaba en 46,5 años y en 2022 ha incrementado a 71,7 años (Richter, 2023), un crecimiento total de 25,2 años. Se espera que en 2050 se llegue aproximadamente a los 77 años (Richter, 2023).

Este incremento en la esperanza de vida hace que también se acabe aumentando la duración de actividad laboral o que se amplíe la necesidad de buscar empleo.

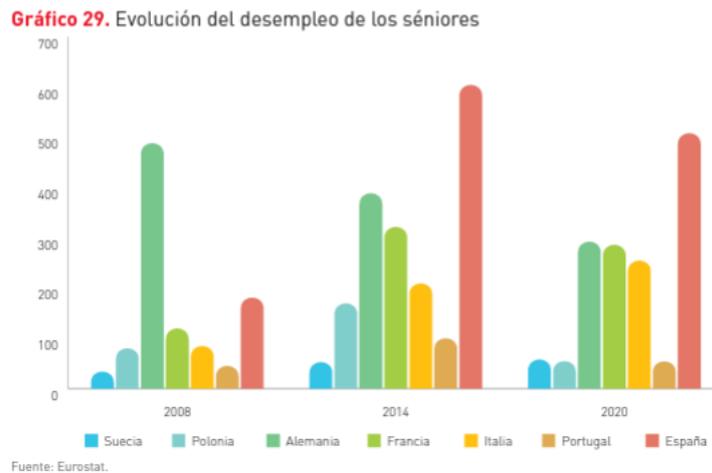
La consultora internacional Cegos, especializada en Recursos Humanos, elaboró un informe acerca de la “Diversidad e inclusión en las organizaciones: los retos relacionados con las habilidades en una transformación cultural: los retos relacionados con las habilidades en una transformación cultural”, en el que pusieron de manifiesto que los casos de discriminación con los que más se encuentran son los directores de recursos humanos son los relacionados a la edad en un 25% de los casos frente a otros tipos como puede ser el género en un 18%. (Cegos, 2022)

De hecho, un informe procedente de la Organización Mundial de la Salud, publicado en marzo de 2021 establece que aproximadamente 1 de cada 2 personas en el mundo tiene ciertos comportamientos edadistas. Este tipo de conductas contribuyen de forma negativa en la salud de las personas tanto en el plano físico como mental, se estima que 6,3 millones de casos de depresión tengan su causa en la discriminación por la edad. (Organización Mundial de la Salud, 2021) Este informe acaba reflejando como existe una tendencia generalizada y normalizada a discriminar de alguna forma a las personas mayores.

En España, tal como se puede extraer de un estudio realizado por Mapfre, vemos que el desarrollo de creación de empleo para personas mayores se produce de forma muy lenta, y que en comparación con otros países miembros de la Unión Europea está en una mala posición por debajo de la media europea, y que según la tasa de empleo senior española se amontona en un 41,95%. Aunque, también hay otros países con niveles similares como Polonia que su tasa de empleo senior es de 36,71%, o el caso de Francia en un 38,76% o Italia en un 43,20%. (Puyol, Jiménez, & Ortega, 2022)

Prueba de la existencia de esta preocupante situación es el incremento que se ha producido en cuanto al desempleo sénior uno de cada tres parados es mayor de 50 años. No solo es que haya incrementado el porcentaje de personas mayores de 50 años que se quedan sin trabajo si no que una de cada dos personas sin trabajos se encuentran en una situación de desempleo indefinida. Con el siguiente gráfico se comparara con otros países como ha

ido evolucionado a lo largo del tiempo el desempleo en el grupo de las personas mayores. (Puyol, Jiménez, & Ortega, 2022)



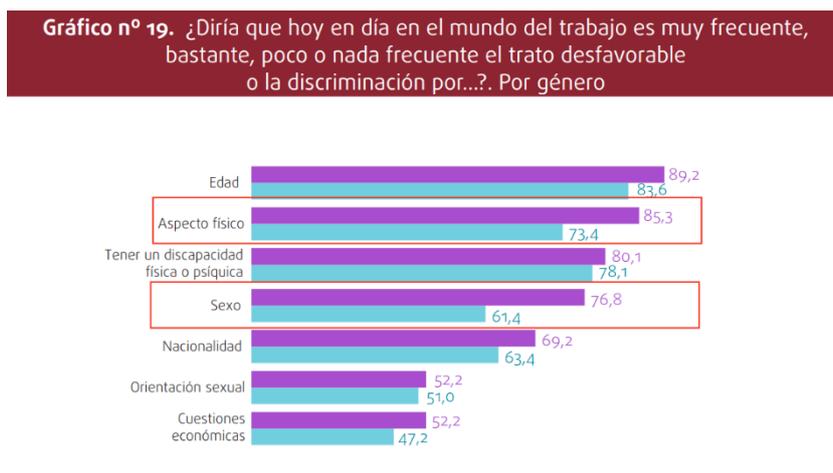
*Ilustración 1* Evolución del desempleo de los séniores (Puyol, Jiménez, & Ortega, 2022) pg. 75

Si se cotejan los porcentajes de evolución del desempleo sénior en comparación con los países que aparecen en el gráfico, se puede llegar a realizar la siguiente clasificación, entendiendo como primer puesto aquel que se encuentra en la peor posición:

1. Italia con un 201,80 %.
2. España con un 181,2%.
3. Francia con un 139,4%.
4. Suecia con un 72,1%.
5. Portugal con un 20%
6. Polonia con un -32,2%.
7. Alemania con un -40,1%.

A partir de aquí se ve como el ritmo de crecimiento de la tasa de desempleo de las personas sénior ha incrementado notablemente desde 2008 hasta 2020, en comparación con otros países como Alemania y Portugal en el que se ha producido una disminución del número de personas paradas. (Puyol, Jiménez, & Ortega, 2022)

Este tipo de datos resaltan la existencia de un problema de la diversidad generacional dentro del ámbito del trabajo. De acuerdo con una encuesta en la que se contó con una muestra de 1200 personas, el 86,4% atribuyó la edad como uno de los factores de discriminación más presentes en el mundo laboral, una percepción en la que personas de distintos sexos y distintas edades están de acuerdo y que está por encima de otras causas de discriminación como la nacionalidad, el sexo o la orientación sexual. (IMOP Insights, 2019)



Base: Total muestra, 1200. Muy+bastante frecuente.

*Ilustración 2 Valoración de los distintos tipos de discriminación en el ámbito laboral (IMOP Insights, 2019) pg.45*

Es curioso también la percepción que tienen los hombres y las mujeres en cuanto a las distintas causas de discriminación en el ámbito laboral, al considerar que las causas más importantes son la edad, seguido del aspecto físico y luego por último el sexo. Sin embargo, los hombres no niegan de la existencia de esas discriminaciones pero que en comparación con las mujeres consideran que están menos presentes en el día a día. (IMOP Insights, 2019)

La tabla anterior muestra la frecuencia con la que los encuestados consideran la frecuencia el trato desfavorable o discriminación por las siguientes causas. Representando la barra morada a las mujeres y la barra turquesa a los hombres.

De las personas encuestadas el 25% consideran que los medios de comunicación dan la atención que la situación merece, un porcentaje realmente bajo, en el que el 75% considera lo contrario (IMOP Insights, 2019), por tanto, se puede decir que no es una conversación social que realmente se esté produciendo y que se esté dotando de la importancia que merece.

Se da una mayor importancia a través de los medios a la discriminación de la mujer, que por razones de edad. Esta última discriminación se ha considerado por parte de importantes organizaciones como la ONU como muy preocupante teniendo en cuenta que su informe ha señalado que uno de cada dos personas tiene conductas discriminatorias hacia una persona de mayor edad.

Las causas de la discriminación obedecen a los estereotipos que se crean sobre las personas mayores. Se suelen considerar que las expectativas de salario de una persona mayor sean mucho mayores que las expectativas de una persona más joven y que al no cumplirse dichas expectativas tendrán menos ganas de trabajar.

Igualmente, existe un gran prejuicio en relación de las personas mayores con los usos de la tecnología, al creer a menudo que las personas mayores tienen un mayor rechazo a las nuevas tecnologías o que necesitan un mayor apoyo para poder aprovecharlas al máximo. Al igual que les cuesta adaptarse a las nuevas tecnologías se cree que son menos flexibles en el sentido que les cuesta mucho más a adaptarse a posibles cambios.

La existencia de la expresión es de la “vieja escuela” ilustra la idea de que en muchos aspectos sus conocimientos son obsoletos y que no se encuentran actualizados a la última y que esa idea de inflexibilidad ante el cambio hace que se les vea como una desventaja. En muchos casos los estereotipos negativos e infundados prevalecen sobre las ventajas.

Por lo general, las personas mayores en la empresa aportan un papel muy importante al tener una mayor experiencia y sabiduría en relación con el trabajo, una formación que va de la mano de la experiencia y que realmente no se puede enseñar. Esto es un factor importante que se puede tener en cuenta, en el que las personas mayores juegan un rol muy importante ya que en muchos casos pueden servir de mentores para las futuras generaciones. Otro papel fundamental que deberían valorar más las empresas es que en comparación con los jóvenes las personas mayores tienden a ser más leales a las empresas, los jóvenes tienden a desplazarse más de empresa a empresa. En base de los estudios citados, se puede llegar a la afirmación de que existe un problema al haber un gran parte de la población de la edad que se encuentra en desempleo, eso sumado al informe de las Naciones Unidas demuestra que la discriminación por edad se encuentra arraigada y que se encuentra normaliza, al haber 1 de cada 2 personas que muestran conductas edadistas.

## ii. Discriminación por orientación sexual (LGTBQ+)

La sigla LGBTIQ+ está compuesto por los siguientes términos: lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual y queer, el símbolo + sirve para tratar de representar a los demás colectivos existentes que no se encuentran representados por los mencionados. La discriminación en el mundo laboral consiste en todos los prejuicios que pueden existir dentro del ámbito del trabajo o que sean razones de peso para no contratar a una persona por ser parte del colectivo.

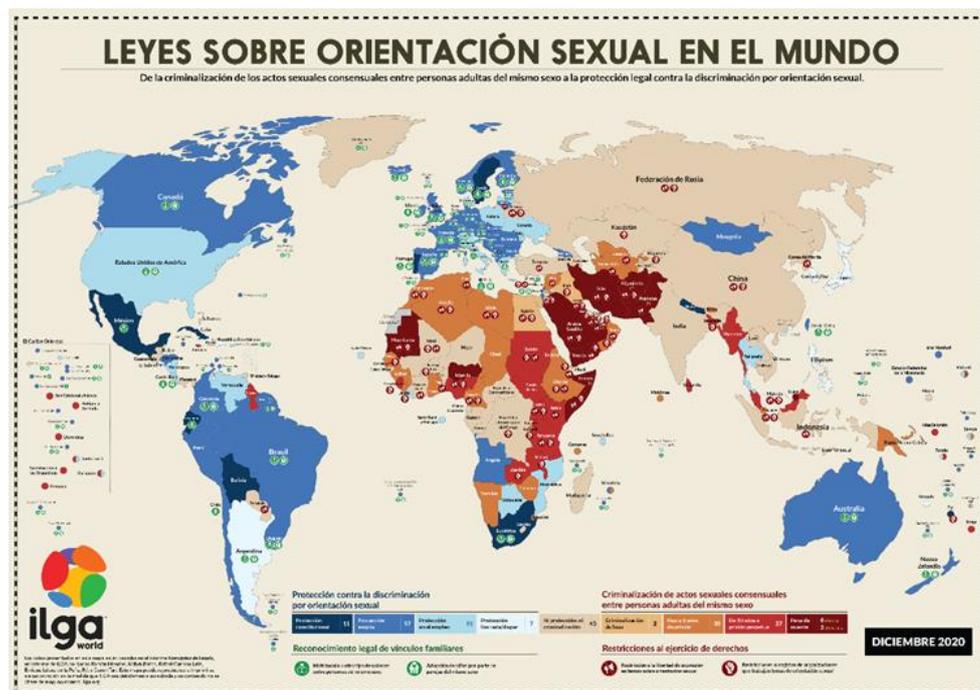


Ilustración 3 Leyes sobre orientación sexual en el mundo. (ILGA WORLD, 2020)

Al igual que en el apartado anterior se ha hablado del edadismo, aquí se podría hablar de LGTBifobia. Desde un plano internacional se observa en el mapa superior tanto la consideración de delito por mantener relaciones sexuales consentida con una persona del mismo género en los países, como aquellos países en los que existe una regulación en contra de la discriminación por la orientación sexual.

Se ha producido un gran progreso a lo largo de la historia una gran evolución y progreso en cuanto a la protección de las personas por su orientación sexual, en el mapa se ve como hoy en día hay diversos países que no regulan ningún tipo de protección y otros en los que este penado con cárcel y en otros casos con la pena de muerte. El azul más oscuro representa la existencia de una protección constitucional de la discriminación por la orientación y a medida que van cambiando los colores señalados en la leyenda del mapa

hay una menor protección hasta llegar a los colores marrones y rojos en los que existe penas de cárcel o el color granate que refleja los países en los que existe pena de muerte.

Desde el punto de vista de España es muy importante tener en cuenta, que estos buenos resultados también se ven influidos por la existencia de un marco regulatorio que va destinado a garantizar la protección de las personas de este colectivo.

Desde un plano internacional, se cita la Declaración de los Derechos que su artículo 2 deja claro que todos los derechos y libertades recogidos en la misma son para todos “sin distinción alguna de raza, color, sexo... o cualquier otra condición”.

Desde el punto de vista de la Unión Europea se encuentra la directiva 2000-78 del 27 de noviembre del 2000, donde se establece la igualdad de trato.

Por otro lado, dentro del marco regulatorio nacional habría que mencionar un derecho fundamental que se encuentra recogida en la norma suprema, la Constitución Española, en la que su artículo 14 se reconoce el derecho de igualdad.

En la rama del derecho penal, se encuentran tipificados los delitos de odio recogidos en el artículo 510.2 del Código Penal al igual que los agravantes que se encuentran en el artículo 22 por los delitos de odio.

Dentro de la rama civil hay que citar La Ley 13/2005, esta ley modificó el Código Civil permitiendo las personas del mismo sexo contrajeran matrimonio por lo civil, un reconocimiento pleno y equiparable a los demás matrimonios al extender sus efectos en todos los derechos y deberes matrimoniales, al igual que en materia sucesoria. Convirtiendo a España en el tercer país del mundo en legalizar el matrimonio de mismo sexo.

Dentro del ámbito laboral hay ley muy relevante que es el Estatuto de los Trabajadores en la que su artículo 4.2 reconoce el derecho a no ser discriminados por su “orientación e identidad sexual, expresión de género, características sexuales”, pudiendo identificar aquí a las personas del colectivo. También existen leyes a nivel autonómico relevantes.

Todo este entramado jurídico justifica la razón por la que España en el mapa de las leyes de la orientación sexual tenga un color azul al existir una amplia protección, al contemplarse en las distintas ramas derecho.

Es un hecho que España, es uno de los mejores países para vivir para las personas que forman parte de este colectivo. De acuerdo con una encuesta realizada por YouGov en el que se compararon distintos países el 91% de los encuestados apoyaría si algún familiar o persona cercana fuera homosexual o bisexual, mientras que el 88% apoyaría si algún familiar o persona cercana si se fuese transgénero o se identificara con el género no binario y que en comparación con los otros países España es de los que más apoyo darían (YouGov, 2021).

España es un Estado “*LGBTfriendly*” teniendo en cuenta que fue el tercer país del mundo en legalizar el matrimonio entre personas del mismo género después de Países Bajos y Bélgica. Esa percepción también se refuerza con el éxito de la fiesta del Orgullo en Madrid, una fiesta que suele traer cada año aproximadamente a dos millones de turistas, haciendo que se recauden aproximadamente 400 millones de euros (Telemadrid, 2022).

Aunque es cierto que España se percibe como un país tolerante, según un informe elaborado por la Federación Estatal de Lesbianas, Gais, Trans y Bisexuales y el Observatorio Redes Contra el Odio llegó a la conclusión que entre un 60% y 80% de los ataques que se producen por formar parte del colectivo no se denuncian. (Rebollo Norberto, Generelo Lanaspá, & Assiego Cruz, 2018). Un porcentaje que es muy elevado lo cual acaba impidiendo que a partir de la estadística se puedan llegar a conclusiones acerca de los números de ataques que se producen hacia el colectivo, si hay muchos casos que no se denuncian, ¿cómo se puede medir o comparar si el nivel ha aumentado o decaído?

En el Proyecto Europeo ADIM “Avanzando en la gestión de la diversidad LGTB en el sector público y privado” se contó con 16 empresas y 8 centros universitarios de España y de Portugal y que se utilizó una muestra de 77442 personas no pertenecientes al colectivo LGTB y 1147 pertenecientes a ese colectivo. A partir de dicho estudio se pudo elaborar el siguiente gráfico circular: (Pichardo, Alonso, Puche, & Muñoz, 2019)

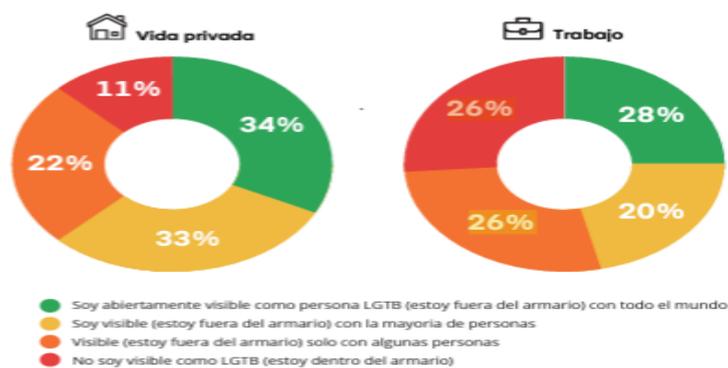


Ilustración 4 Situación de visibilidad en la vida privada y en el trabajo. (Pichardo, Alonso, Puche, & Muñoz, 2019) pg. 12

Los porcentajes recogidos en la figura anterior un gran contraste en cuanto como son las personas del colectivo en su vida privada y personal frente a como son ellos dentro del mundo laboral. Hay un aumento de 15 puntos porcentuales en cuanto al reconocimiento que forman parte del colectivo LGTB, es decir que en la vida laboral hay más personas que sienten que deben ocultar su orientación sexual. Si se suman los porcentajes en el ámbito del trabajo que sigue de alguna manera oculto dentro de la organización se llega a un 72% de la población que sigue escondiendo su identidad sexual. Aunque parte de ese 72% haya compartido su identidad sexual con otros compañeros no son plenamente libres y no son plenamente ellos. (Pichardo, Alonso, Puche, & Muñoz, 2019)

Esta ocultación de manifiesto que existe un auténtico temor a que la orientación sexual pueda repercutir de forma negativa en lo que acaba siendo su carrera profesional, y que se les acabe definiendo con términos insultantes como “maricón” o “lesbiana”. (Bécares, 2020)

La ocultación de la condición sexual se podría considera un tipo de discriminación estructural en el que la propia persona se está reprimiendo para evitar algún tipo de obstáculo o represión futura, esto demuestra claramente que en muchos trabajos existe una sensación generalizada de que no hay un espacio seguro y abierto para ellos en el que pueden ser abiertamente ellos. (Imop Insights, 2017)

Si bien es cierto que muchas personas utilizan el argumento de que la orientación sexual de las personas debería permanecer en el ámbito privado, en el sentido de que no tienen por qué compartirlo en el trabajo porque no guarda relevancia con el trabajo. Este argumento puede rebatirse al tener en cuenta que en las culturas organizacionales, también se desarrollan las relaciones interpersonales y en las que una persona heterosexual podría compartir sin temor a ser juzgado lo que podría considerarse un comportamiento normativo. Prueba de ello en este estudio es que aunque un 71% de las personas heterosexuales se sienten que pueden expresar libremente de sus hijos, únicamente el 55% de las personas del colectivo LGTB consideran que pueden hablar de sus familias en el trabajo (Pichardo, Alonso, Puche, & Muñoz, 2019).

Esta ocultación sistemática puede producir consecuencias psicológicas negativas en la salud del trabajador cuando puede encontrarse en un entorno hostil, esto puede causar que aumentando considerablemente la posibilidad de tener problemas de ansiedad, de

desarrollar un trastorno de conducta alimenticio, una depresión o desarrollar adicciones. (Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, 2021)

La discriminación se puede encontrar en todo tipo de ámbitos, ya sea a través de comentarios que se han ido normalizado culturalmente, de excluir a personas e incluso a través de agresiones que atacan a la dignidad inherente de la persona tanto en el plano moral, burlas o comentarios vejatorios, o como en el de la integridad física.

Todo lo mencionado anteriormente refleja la inexistencia en gran parte de las empresas de una auténtica cultura de diversidad e inclusión y que de acuerdo a distintos estudios puede repercutir de forma negativa en el rendimiento del trabajador al poder generarle problemas de salud y que afecta a la empresa al poder llegar a la gravedad de necesitar una baja médica.

### iii. Discriminación por sexo.

A lo largo de la evolución histórica de la sociedad ha habido un claro progreso cuando se habla de la inserción de las mujeres en el mundo laboral, ya que antes se esperaba a que dejaran de trabajar una vez que se casaban para ejercer como madre y ama de casa, o que no fueran ascendidas al querer una mejor conciliación laboral. Esto ha hecho que el hombre haya ocupado los puestos de alto rango en las organizaciones.

Esta situación ha contribuido a la perpetuación de que los puestos de directivos o de las altas esferas poder sean propio de los hombres y que ha construido un tejido social en el que se acabe percibiendo como si se tratase de un “club exclusivo de hombres”. En contraste con otros trabajos como la enseñanza educativa, o enfermería considerados tradicionalmente como propios de las mujeres. Una noción, que a día de hoy se encuentra presente en las mentes de los más pequeños, un 45% de los niños encuestados creían que las mujeres eran siempre mujeres y un 60% consideraba que el trabajo de un fontanero o electricista era un trabajo de hombres (CPB London, 2022). Esto seguramente se deba a las concepciones que se han construido en la que el hombre es más hábil que una mujer.

Es más, difícil acceder a ese club exclusivos de hombres, que tienen en el poder en las empresas debido a la inexistencia de políticas eficaces que garanticen una auténtica conciliación laboral y familiar.

La discriminación en contra de la mujer se trata de un tema en el que se ha ido produciendo una mayor concienciación debido a la existencia de movimientos feministas

como el movimiento MeToo que impulsa y aboga por la igualdad entre el hombre y la mujer, al igual que denunciar todas esas injusticias que se han ido produciendo solamente por el hecho de ser mujeres.

Esta discriminación se materializa de múltiples maneras, como puede ser a través de la brecha salarial, una mayor dificultad para ser ascendidas a ciertos puestos, la presunción de que un hombre va a hacer mejor su trabajo, pérdida de oportunidades por la posibilidad de que se queden embarazadas.

La brecha salarial es otro de los grandes problemas que se puede encontrar y que consiste en que para trabajadores del mismo puesto tienen un salario distinto, el cual en comparación con el sueldo de una mujer es inferior al del hombre. De acuerdo, con el Global Gender Gap Report de 2022, España ocupa el decimoséptimo puesto con un 28,21%, la puntuación que tiene es de un 0,788 sobre 1, representando el 1 a la existencia de una auténtica y verdadera igualdad. (World Economic Forum, 2022)

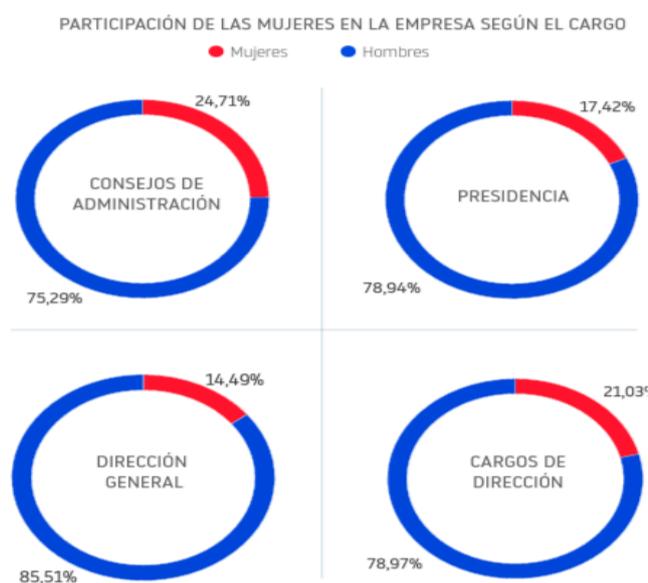
Aunque es cierto que la diferencia ha ido decreciendo con el tiempo, aún queda mucho por delante ya que las cifras siguen siendo preocupantes teniendo en cuenta el cálculo de la Organización Internacional del Trabajo que establece que a nivel mundial las mujeres ganan un 20% menos que los hombres. (International Labour Organization, 2020)

La famosa expresión del techo de cristal se debe a la existencia de una especie barrera invisible, pero existente, que hace que las mujeres se queden estancadas en un puesto, en el que una vez ahí no pueden pasar al siguiente nivel. Este impedimento se debe a la existencia de una serie de prejuicios que se han ido perpetuando con el tiempo que han creado la idea de que las mujeres no saben liderar o que en comparación con un varón su evolución en el mundo profesional se ve interrumpido al tener hijos. (Samaniego, 2022)

La Glass Ceiling Commission define esta metáfora como “aquellas barreras artificiales basadas en prejuicios de actitud o de organización que impiden a personas cualificadas ascender en su organización a puestos de nivel directivo.” (Cornell University, s.f.)

La existencia de la brecha de cristal queda reflejada en el informe de “Estudio sobre Presencia de las mujeres en la empresa española” elaborado en marzo de 2023 en el que en el último lustro los Consejos de Administraciones siguen dominados principalmente por hombres, y que de las sociedades que acaban formando la participación de las mujeres en dichos Consejos no supera el 25%. La presencia de la mujer en otros cargos

importantes, como lo puede ser el de Presidenta de la sociedad alcanza un 17,42%, o de la propia dirección general en el que el porcentaje es menor llegando al 14,49% de los casos. Sin embargo, un factor común en aquellas sociedades en las que hay más directivas son justamente las sociedades en las que hay más mujeres como consejeras dentro del Consejo de Administración. También tenemos que mencionar el gran progreso que ha tenido lugar tanto en las empresas del estado en las que la presencia de mujeres en el Consejo alcanza un 31,13%, habiéndose producido una mejora con respecto a otros años. (INFORMA, 2023)



*Ilustración 5 Participación de las mujeres según su puesto. (INFORMA, 2023) pg. 3*

A través del propio gráfico se observa un claro desequilibrio en el que dichos puestos de poder se encuentran dominados por hombres y que al final debido a la existencia de ese techo de cristal en el que entran en juego todos esos prejuicios que hacen que en muchos aspectos las mujeres jueguen en desventaja. Claramente, existe un problema al haber una gran diferencia entre hombres y mujeres.

Dentro de las empresas del IBEX 35, solamente 3 mujeres han alcanzado la presidencia, dos de ellas sin poder ejecutivo, en Redeia a Beatriz Corredor, en Inditex está Marta Ortega y solamente en el Banco de Santander Ana Botín tiene poder ejecutivo. La única consejera delegada se encuentra en Bankinter y es María Dolores Dancausa; esto pone de manifiesto que la gran parte de las empresas no está siguiendo la recomendación de la

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) de garantizar la diversidad de géneros en un 40%. Aunque es cierto que ha habido un lento crecimiento, es evidente que un largo camino para recorrer. (Bárcena, 2023)

No existe ningún tipo de diferencia entre los hombres y las mujeres cuando se habla de las capacidades que son necesarias para la realización de un trabajo como puede ser realizar análisis ni a la hora de aprender. Lo que los estudios psicológicos han demostrado que las mujeres dentro del entorno laboral tienden a respetar más las ordenes de autoridad que los hombres, y que los hombres suelen tener una mayor esperanza en alcanzar un éxito que una mujer. (Robbins & Judge, 2013)

A menudo lo que juega en contra de una mujer a la hora de entrar a un trabajo es la posibilidad de que se quede embarazada, ya que esto puede repercutir en la empresa negativamente, por la baja de maternidad algo que con el hombre no suele suceder, o que de hacerlo se toman menos tiempo del que tienen legalmente reconocido que es de 6 meses de acuerdo con los Presupuestos Generales del Estado que entraron en vigor el 1 de enero de 2023.

#### iv. Discriminación por raza.

La discriminación por el color de piel de las personas es un fenómeno que ha pasado por una profunda evolución histórica y que a día de hoy sigue estando presente en el mundo actual. Este tipo de discriminación es lo que conocemos hoy en día como racismo, un problema que sigue estando arraigado en la sociedad.

Fue el 1 de diciembre de 1955, hace casi 68 años, cuando Rosa Parks desobedeció las leyes de Alabama al negarse ceder su asiento a un hombre blanco. Fue en 1965 cuando se produjo la marcha de Selma liderada por Martin Luther King y que culminó con un gran avance para los derechos civiles de los afroamericanos que fue la Ley de derecho de voto de 1965. Sin embargo, existen encontrar avances más actuales que ponen de manifiesto la existencia del racismo como fue el surgimiento del movimiento de *Black Lives Matter*. Un movimiento que se fundó en 2012 pero que no alcanzó su cúspide hasta el año 2020 con el brutal asesinato de George Floyd a manos de un policía, lo que produjo una serie de manifestaciones a nivel mundial, como la que se celebró en Madrid en la Puerta del Sol.

Este apartado se va a centrar más en la discriminación de la población negra principalmente en otro país occidental, Estados Unidos, dado que el índice de población

negra o de otras etnias es superior. En el caso de la población negra en Estados Unidos en el año 2020 llegó a ser el 12,1% de la población, y la población hispana llegó a representar al 17,5% de la población frente a la mayoría blanca que compuso el 63% de la población (CNN, 2022).

Mientras que en España la población negra representa aproximadamente a un 1,20% de la población (Brilliant Maps, 2023). La cifra en cuanto a diversidad étnica es superior en EEUU que, en España.

Estados Unidos es un claro ejemplo que refleja la existencia de un racismo que se encuentra completamente sistematizado y estructural en el país. Este tipo de racismo suele ser invisible para aquellas personas que no son víctimas de este. La trayectoria histórica del país con temas que siguen presentes en las conversaciones sociales como la esclavitud.

Un racismo sistematizado y estructural es aquel que se encuentra completamente arraigado, ya sea dentro de los sistemas, leyes, conductas generalizadas que se han visto normalizadas y que acaban produciendo un trato completamente desfavorecido para las personas de color. (Braveman, Arkin, Proctor, Kauh, & Holm, 2022)

Sin embargo, estos dos términos tienen matices que los hacen ser diferentes, el sistemático se centra en el racismo procedente de un sistema entero incluyendo también las estructuras de los cuales esos sistemas se apoyan, es decir el racismo sistemático incluye el estructural. El racismo estructural se centra en las estructuras que fomentan como pueden ser leyes o políticas concretas. (Braveman, Arkin, Proctor, Kauh, & Holm, 2022)

Es común en redes encontrar el término “white privilege” que traducido al castellano significa el privilegio de los blancos. Ese término refleja la gran ventaja que poseen los blancos en la sociedad actual por el mero hecho de ser blancos, se podría aproximar este concepto con la siguiente analogía: si se tratase de una carrera las personas blancas cuentan con una mayor ventaja para alcanzar una meta frente a lo que podría tener otra persona de otra etnia.

En la sociedad americana, basándose en casos reales, se ha ido reflejando cómo la actuación de la policía ha variado cuando se ha tratado de una persona blanca o cuando se ha tratado de una persona negra, algo que ha quedado reflejado en la forma en la que la policía actúa ante una persona de color o blanca. De acuerdo con los datos que ha ido recogiendo The Washington Post desde 2015 se evidencia que la policía norteamericana

ha matado a 1088 personas en los últimos 12 meses, y que de la mayoría de las víctimas son personas negras. (The Washington Post, s.f.).

A parte de los casos en los que la policía acaba matando a personas de color también hay casos en los que se discrimina a minorías étnicas de los procesos de selección.

Un estudio elaborado en el año 2016 elaborado por dos profesores auxiliares de la universidad de Toronto Mississauga y por un candidato a doctorado de la Universidad de Standford en el que los resultados que se obtuvieron fueron verdaderamente sorprendentes. En su estudio prepararon distintos currículums vitae para personas negras y personas asiáticas, y diseñaron dos modalidades de currículum, uno en el que a partir del mismo se podía saber con certeza la raza de la persona y otro en el que no. Los resultados reflejaron que de los currículums vitae presentaron en los que habían “blanqueado” a la persona tenían más probabilidad de obtener una futura entrevista, frente aquellos en los que se podía reconocer la raza de la persona. En el caso de un CV perteneciente a una persona afroamericana si se había blanqueado el 25% obtuvo una entrevista, frente a un 10% en los que si se podía deducir la raza conseguían la entrevista. Por otro lado, si se trataba de una persona asiática el 21% de lo CV que se habían blanqueado acababan obteniendo una entrevista mientras que un 11,5% obtenían una entrevista sin haber blanqueado el CV. (Gerdeman, 2017)

Otro estudio también llegó a la conclusión de que personas que tuvieran nombres de afroamericanos consiguen menos ofertas de los sitios a los que aplican, reafirmando por tanto la existencia de un trato diferente a la hora de buscar empleo. (Bertrand & Mullainathan, 2023)

Dentro de los procesos hay que tener en cuenta los problemas derivados del etnocentrismo, esto se define como la “tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades.” (Real Academia Española, s.f.). Esto repercute negativamente dentro del ámbito de los procesos de selección ya que la cultura propia de una persona acaba jugando una baza a favor del candidato perteneciente a la misma.

Dentro de los directivos, el etnocentrismo influye en la toma de decisiones acerca de un compañero como puede ser a la hora de realizar algún tipo de evaluación o a la hora de elegir quien asciende de puestos, algo que es más difícil si los criterios que se utilizan

para ascender o evaluar se basa en procesos objetivados teniendo que respaldar los argumentos con pruebas.

c. *Four Layer Model*

Es muy importante hablar del *Four Layer Model* que fue construido por Lee Gardenswartz y Anita Rowe. Antes de adentrarse en que consiste dicho modelo se presentará brevemente a las creadoras del modelo. Ambas son socias en “*Gardenswartz & Rowe and the Emotional Intelligence and Diversity Institute*” y grandes expertas en materia de diversidad e inclusión habiendo consultado a una gran cantidad de clientes para crear ambientes diversos de trabajo. (Gardenswartz and Rowe, s.f.)

Como el propio nombre del modelo indicia se habla de la diversidad en cuatro capas o dimensiones, relacionando las dimensiones con la empresa. Hay que entender que para poder hablar de inclusión, la diversidad es una pieza clave. El 4 layer model es así:



Ilustración 6: 4 Layer model (Why Gardenswartz & Rowe?, s.f.)

A partir de la imagen superior, se identifican 4 dimensiones:

1. Dimensión 1ª: Personalidad. El conjunto de valores y creencias que acaban determinando la forma de ser y de comportarse de una persona, los primeros años de vida acaban siendo fundamentales para su desarrollo, y puede verse influida por las demás dimensiones. (Camilleri, 2021)

2. Dimensión 2ª: Interna. Formada por condiciones que se encuentran fuera del control de la persona: edad, raza, sexo... Es necesario que se valoren a las personas por sus competencias y habilidades y no por estos elementos. (Camilleri, 2021)
3. Dimensión 3ª: Externa. Se compone por las decisiones que se toman, este tipo de decisiones pueden ser modificadas y controladas por el propio individuo y que influirá en la toma de decisiones dentro de una preferencia profesional. (Camilleri, 2021)
4. Dimensión 4ª: Organizacional. La interacción entre la persona y su entorno laboral. (Camilleri, 2021)

Todas estas variables son las que acaban conformando a una persona, en base a su trayectoria personal, académica y profesional. Muchos aspectos de esa figura recuerdan en ciertos ámbitos a la metáfora del iceberg al cubrir muchos aspectos que no se pueden identificar con los cinco sentidos. La parte oculta o sumergida del iceberg estaría representada en lo que es la tercera dimensión, la externa que se compone por el conjunto de valores de una persona y que según las experiencias pueden evolucionar o cambiarse. Mientras que las dimensiones internas concuerdan en muchos aspectos con la parte superior del iceberg.

Es fundamental que se gestione de forma correcta la diversidad, para ello es necesario que se elabore un plan que incluya pasos y objetivos concretos a conseguir estableciendo indicadores que permitan medir la diversidad, elaboración de planes de igualdad, encuestas a los trabajadores para ver como es la situación interna. Este compromiso tiene que venir de los altos mandos de la empresa, hay que entender que estos cambios son progresivos y llevan su tiempo para que se implementen. Todos estos cambios van a repercutir en la empresa y al haberse tenido que adaptar habrá que adaptar los estilos de liderazgo a las nuevas circunstancias. (Camilleri, 2021)

A continuación, se verán medidas que pueden ayudar para impulsar la diversidad en la empresa.

#### d. Medidas para impulsar la diversidad

##### i. Procesos de selección

Se pueden aplicar una gran variedad de medidas a la hora de realizar los procesos de selección para asegurar la existencia de la diversidad dentro del entorno laboral, es muy

importante que también las organizaciones tengan claro cuál es el perfil de candidato que buscan en cuanto valores, experiencia laboral y su formación educativa.

Es esencial que el equipo de reclutamiento elabore una serie de criterios a seguir que sean lo más objetivos y que dichos criterios no puedan generar ningún tipo de sesgo.

Por sesgo de comportamiento entendemos todos aquellos prejuicios que uno puede tener hacia una persona o cosa y que dentro de los procesos de selección puede ser un gran problema al juzgar a alguien basándose en prejuicios y no datos objetivos. Por tanto, es fundamental formar a los reclutadores y miembros del departamento de recursos humanos de tal forma que puedan reconocer posibles sesgos y así evitar en que nublen sus decisiones.

Es muy importante que las entrevistas sean similares, y esto se encuentra relacionado con los criterios que tienen que seguir para garantizar que el proceso sea objetivo, de esta forma si las distintas entrevistas que se realizan siguen una estructura o una mecánica muy parecida los candidatos serán evaluados consistentemente. Las preguntas que se realicen tienen que estar relacionadas con el perfil que hayan diseñado y relacionados con la vacante que van a ocupar. Es decir, es muy importante que exista una estandarización del proceso, al igual que uso de pruebas de aptitud que también se conocen como psicotécnicos para conocer cual es la capacidad cognitiva o profesional de un candidato y que pueden aportar información verdaderamente útil y objetiva para el equipo de selección.

Los procesos de selección y los equipos que se encuentra detrás de él acaban siendo los principales responsables de la plantilla que van entrando a la organización.

Otra medida muy interesante que puede potenciar la diversidad en las empresas es el uso del currículum vitae ciego, un currículum en el que se desconocen los elementos de la diversidad cognitiva como el sexo, edad, raza ni su lugar de origen. De esta manera se puede prevenir que se pueda producir algún tipo de discriminación en la fase inicial, asegurando que la decisión se base completamente en la experiencia y en el currículum con el que hayan aplicado. Es verdad que porque no se haya producido la discriminación ahora no implica que, posteriormente, cuando se realicen entrevistas personales o dinámicas de grupo no se pueda o no se vaya a producir al tener ya un contacto directo con la persona.

El antiguo Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad realizó un estudio para implementar este tipo de currículum y se vio que influyó de forma favorable en la contratación de mujeres en las plantillas, triplicándose la contratación. Se pasó de un 12% a un 36%. (Caldentey, 2018)

Para garantizar la diversidad conviene que también se apliquen medidas dirigidas a los demás trabajadores y departamentos, por ello, sería interesante que la empresa formara a los demás trabajadores acerca de la diversidad con cursos interactivos fomentando la concienciación de la diversidad en el trabajo y las ventajas que ésta trae.

Otras medidas que podrían tratar de incorporarse serían mediante incentivos del propio Gobierno con el que se impulse a las empresas a tener plantillas diversas. De hecho, con la aprobación de la nueva Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo, que entró en vigor el 1 de marzo de 2023, en su artículo 50, se hablan de los colectivos de atención prioritaria para la política de empleo, entre los que se incluye a personas LGTBI, personas mayores de 45 años, personas en situación de exclusión social o personas pertenecientes a grupos de otras poblaciones étnicos o religiosos. Esto queda reflejado en el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal) que dará prioridad a esos colectivos en búsqueda del empleo.

#### 1. Posible problema detectado en los procesos de selección

Uno de los posibles problemas que pueden existir en los procesos de selección son aquellos que se encuentran estrechamente relacionados con el diseño de perfil de candidato que se busca en el que se establecen una serie de requisitos, o que existe un perfil prediseñado que de manera implícita acaba discriminando a personas que carecen de recursos. Dado que no han tenido las mismas oportunidades para aprender un idioma. Si se parte del siguiente perfil:

- Dominio de distintos idiomas, especialmente el inglés.
- Formación en una buena universidad.
- Buen expediente académico

¿Qué ocurre con este tipo de perfil? Pues este tipo de perfil acaba formando una serie de estereotipos en el que las ideas preconcebidas acaban cobrando una mayor importancia. En España se parte de un problema de base en el que a menudo la educación pública en cuanto a idiomas deja mucho que desear haciendo que las empresas busquen un prototipo de educación a la hora de contratar, esto hace que busquen a sus candidatos o que

prioricen en los procesos a personas que gozan de una mejor posición económica que otra.

Se podría decir que existe una brecha entre la expectativa de la empresa y la formación de un alto porcentaje de estudiantes que salen al mercado laboral de universidades distintas que se encuentran entre las mejores valoradas.

Esto influye en que haya menos diversidad al reducir las diferencias de las situaciones económicas de los distintos trabajos un elemento que forma parte de la diversidad cognitiva. Realmente esto se trata de un problema, ¿Cómo se podría solucionar esto?

Una de las posibles medidas podría consistir en valorar la trayectoria de la persona de forma estandarizada. Una medida para solventar este tipo de situación y que puede ser implementadas en empresas de gran calibre que cuentan con muchos recursos económicos y que consiste en crear modelos que adelanten la inserción del candidato al mundo empresarial.

En España este tipo de modelo es difícil teniendo en cuenta que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) acaban constituyendo la gran mayoría dentro de nuestro país, aproximadamente del 97% según datos de Informe (GD Empresa, 2022), pero que puede ser aplicado por las empresas grandes o por multinacionales, y se trata de un modelo que existente en el plano internacional. La razón de que las PYMES no puedan hacer uso de estas medidas obedece a su falta de recursos financieros.

Adelantar la inserción del candidato al mundo empresarial, en algunos despachos o empresas tienen programas que son largos en el tiempo pero que sirve para ayudar a aquellos que carecen de recursos, pero que cuentan con un muy buen expediente académico, y que les dificulta poder acceder después de sus estudios universitarios a ciertas empresas. Este modelo consiste en que trabajan tres o cuatro días a la semana en la empresa que les forma mientras que lo compaginan los demás días con sus estudios universitarios, ya sea a través de una universidad a distancia.

De esta manera se puede tratar de facilitar un acceso al mundo empresarial a aquellos que carecen de recursos económicos y al ser programas de larga duración permiten también que se vaya formando a través de una rotación y también amplían el espectro de candidatos que pueden acabar trabajando en dicha empresa, saliéndose del estereotipo.

La idea es similar a un programa de máster que ofrece Price WaterhouseCoopers (PWC) en el que se paga el máster del IE de acceso a la abogacía especializado en asesoría fiscal mientras se trabaja en la empresa, la diferencia es que el programa comienza al acabar los estudios en el colegio y el programa de PWC es para los que han acabado la carrera.

ii. Creación de comités u órganos internos especializados

Tiene sentido que dentro de una empresa haya algún tipo de división interna por departamentos especializados en aquello en la labor que tengan que realizar, de esta forma los que se dediquen a ese departamento son expertos en ello. Teniendo en cuenta la gran importancia que tiene la diversidad, dentro del ámbito de la empresa es fundamental que exista algún tipo de comité o departamento que se encuentre especializado en ello y que desarrolle, implemente y gestione la diversidad.

En función de si se trata de una empresa multinacional o una nacional se puede hacer de una manera u otra. Lo que es importante es que dentro del Consejo de Administración de la empresa exista un comité de diversidad encargado de hablar de todo lo que tienen que apoyar de los distintos subcomités y la forma en la que se tienen que repartir los recursos para ver como implementar las distintas medidas de IDB (*inclusion, diversity and belonging*). En el caso de hablar de empresas serán las distintas divisiones que haya, mientras que, en el caso de un gran despacho se hablará de las distintas oficinas.

Teniendo que existir dentro de las distintas divisiones u oficinas los distintos subcomités que realizan las distintas funciones que tenga, a la vez que asegurar que se implementen las decisiones que se han tomado en el Consejo de Administración.

Es también importante recalcar que la existencia de equipos diversos impulsa la sensación de pertenencia, tal como ha recogido el Boston Consulting Group, en un informe que analizaremos en detalle, un 85% se siente más incluido, y en los casos en lo que no hay diversidad en los equipos de los superiores un 53% creen que pertenecen, una disminución del 30%. (Novacek, y otros, 2023)

Sería interesante que en las empresas se adoptasen comités que se centraran en distintos ámbitos que atendieran a la realidad social. Algunos ejemplos de estos comités podrían ser:

Comité de responsabilidad de las personas y familiares: que se centraría en promover la conciliación laboral y familiar con el cuidado de los hijos o personas mayores. Al igual

que proveer servicios de utilidad como puede ser una guardería o recomendaciones de niñeras o residencias.

Comité LGTBI+: evitar la discriminación de las personas del colectivo para no impedir su acceso al trabajo y evitar cualquier maltrato en el ámbito laboral, garantizando su protección. La realización de charlas y eventos que demuestren el apoyo de la organización al colectivo ya sea a través de la celebración del Orgullo u otras colaboraciones con organizaciones relacionadas.

Comité de igualdad de género: encargado de realizar charlas o cursos que promuevan la importancia de la igualdad de la no discriminación dirigidas a todos los integrantes de la organización, al igual que normalizar las bajas de paternidad en el entorno laboral.

Comité de discapacidad: encargado de asegurar que las oficinas o despachos cuentan con las instalaciones necesarias y adaptadas para el uso de personas con discapacidad dentro del entorno laboral a través de instalaciones que se adapten a ellos o colaboración de la empresa en eventos.

#### e. Automatización de los procesos de selección con la inteligencia artificial

Actualmente, las tecnologías están cada vez más presentes en las vidas de las personas que antes, esto se debe a su rápida evolución y adaptación a las necesidades, al estar constantemente rodeado de smartphones, portátiles...

En esa evolución tecnológica es importante que hablemos de nuevas plataformas como *Chat GPT*, en la que una persona puede hablar con la inteligencia artificial y que puede pedir que resuma textos, que localice información útil, que resuelva ejercicios de matemáticas o incluso que ayude a programar.

En la ciencia ficción es frecuente que se hable de la inteligencia artificial, pero ¿qué significa?

#### i. Concepto de inteligencia artificial

La Real Academia de la Lengua Española define este término como la “disciplina científica que se ocupa de crear programas informáticos que ejecutan operaciones comparables a las que realiza la mente humana, como el aprendizaje o el razonamiento lógico” (Real Academia Española, s.f.).

Esta definición es un tanto genérica por lo que se va a analizar la definición que dieron dos grandes expertos. John McCarthy y Mavin Minsky, ambos considerados hoy en día padres de la inteligencia artificial.

El término IA fue acuñado en los años 50 por John McCarthy, creador de uno de los lenguajes de programación más relevantes a día de hoy. Este término nació en una conferencia en la universidad de Darmouth ya que creía que una máquina sería capaz de recrear la inteligencia humana o sus formas de aprendizaje. (Alandete, 2011)

McCarthy en un escrito llamado “What is Artificial Intelligence?” lo define de la siguiente manera:

*la ciencia y la ingeniería de crear máquinas inteligentes, especialmente programas de computación inteligentes. Está relacionada con la tarea similar de utilizar ordenadores para comprender la inteligencia humana, pero la IA no se limita a métodos que sean observables biológicamente.* (McCarthy, 2007)

Esta definición realmente ofrece una información muy genérica de lo que puede ser la inteligencia artificial al no delimitarlo de ninguna manera.

Por otro lado, Marvin Minsky profesor en una de las grandes universidades prestigiosas como lo son MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) definió la inteligencia artificial como “la ciencia de hacer que las máquinas realicen tareas que requerirían inteligencia si las realizara un ser humano”. (Sampedro, 2016)

En las dos definiciones está presente un factor común que es el de la inteligencia humana, en la definición de McCarthy “comprender la inteligencia humana” y por otro lado en la definición de Minsky “si las realizara un ser humano”. Por tanto, en ambas definiciones se atribuye a dichas máquinas capacidades propias de una persona humana de forma automatizada, sin embargo, la definición del primero va más allá al dejar claro que dichos métodos no se encuentran limitados de una forma que no se puede observar de forma biológica.

Las inteligencias artificiales cada vez son más potentes y son capaces de llevar algo imaginativo a algo tangible, son capaces de recrear capacidades humanas como la creatividad. Por ejemplo, son capaces, a partir de una descripción que se les da realizar un dibujo, como lo es *Night Café*.

Esa evolución se debe a la alimentación de datos de la inteligencia artificial que aprende de la absorción de datos y la creación de las conocidas redes neuronales. Todo ese crecimiento ha permitido que aprenda y que haga uso de técnicas cognitivas haciendo que simule la capacidad de aprendizaje de una persona (Saiz García, 2019).

El *deep learning* conocido como aprendizaje profundo una rama dentro de la inteligencia artificial que fomenta el aprendizaje de la misma haciéndolo de forma automatizada y a partir de los datos (Rouhiainen, 2018). Se pueden encontrar distintos tipos de aprendizaje automático según el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital del Gobierno de España y son los siguientes:

- Aprendizaje supervisado
- Aprendizaje no supervisado
- Aprendizaje semi-supervisado
- Aprendizaje por refuerzo.

El aprendizaje supervisado consiste en que la inteligencia artificial tiene que aprender para que pueda realizar predicciones teniendo en cuenta una serie de datos nuevos. Este modelo se caracteriza principalmente por utilizar un conjunto de datos etiquetados y que según en el modelo en el que se esté la predicción podrá ser una etiqueta concreta o uno de regresión en el que la inteligencia artificial acabaría dando un valor real. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020)

El aprendizaje no supervisado consiste en que la propia inteligencia artificial es capaz de establecer algún tipo de relación entre los datos. En cambio, el modelo semi-supervisado, se trata de un modelo híbrido entre los dos anteriores en los que se alimenta a la inteligencia artificial una serie de datos algunos de ellos etiquetados y otros sin para que trate de extraer aquellos rasgos similares entre los que se encuentran etiquetados y sin etiquetar, para meter los que están sin etiquetar en su respectiva clasificación. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020)

Por último, está el aprendizaje por refuerzo, este modelo se caracteriza porque el modelo ha tenido que analizar el entorno para ver que acciones producen una serie de consecuencias y según su resultado se obtiene una recompensa o penalización. Este tipo de modalidad es propio de la toma de decisiones en los juegos de azar o de mesa, en el que se trata de mejorar la estrategia u optimizar los recursos. (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2020)

En relación con la regulación de la inteligencia artificial es importante establecer que no existe ninguna normativa específica, pero sí que existen distintas menciones a ella en distintas leyes. Por un lado, está la Ley 15/2022, 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, esta ley marca un hito en este campo al ser la primera regulación positiva de la inteligencia artificial. Tal como se establece en su artículo 23 el cual se centra en los mecanismos de la inteligencia artificial para tomar decisiones. Este artículo obliga a que las administraciones públicas fomentaran el uso de mecanismo para que los algoritmos que se utilicen para la toma de decisiones tengan en cuenta criterios para la “minimización de sesgos, transparencia y rendición de cuentas, siempre que sea posible”, impulsando que la inteligencia artificial cumpla con estándares éticos, respetuosos y confiables con los derechos fundamentales, y teniendo en cuenta las recomendaciones de la U.E.

En otros países, como China, se publicó en 2021 una serie de guías éticas para la inteligencia artificial que se centraban en los derechos de los usuarios y control de los datos, algunos de esos principios consistían en fiabilidad, controlabilidad, que mejoren el bienestar de las personas, que promueva la justicia, protección de privacidad y seguridad, y que eleven los conocimientos éticos. (Xinmei, 2021)

En la Unión Europea se habla de una *IA made in Europe*”, y para ello se esbozó una Estrategia y Plan Coordinado de IA que fue publicado en el Libro Blanco sobre la inteligencia artificial – un enfoque europeo orientado a la excelencia y la confianza (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital). En ese documento se establecen una serie de elementos clave como lo son: la excelencia, la confianza en la inteligencia artificial, el uso responsable y respeto de los Derechos Humanos, la transparencia, la inclusión y la innovación. Dando una gran importancia a que la regulación se haga de forma armonizada dentro e a U.E. (Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías (Comisión Europea), 2020). Hay que destacar la existencia dentro de la U.E. del Grupo Independiente de Expertos de Alto Nivel sobre Inteligencia Artificial el cual fue creado en el año 2018 para apoyar la aplicación de la estrategia europea sobre la IA (del Barco, 2018).

Es importante mencionar además la Propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen normas armonizadas en materia de inteligencia artificial. A través del cual se pretende que se garantice que la inteligencia artificial sea segura y como hemos mencionado anteriormente que respete los derechos fundamentales

y los valores de la U.E. Esta propuesta marca un régimen jurídico que sea igual para los países miembros, para poder asegurar la existencia de la seguridad jurídica, e impulsando así la inversión y desarrollo de la inteligencia artificial. Para contribuir a esto, hay que tener en cuenta que va paralelamente con el Plan Coordinado de la Inteligencia Artificial. (Consejo Europeo, 2022)

## ii. Problemas con la automatización

Las guías éticas y principios que han sido esbozados en las menciones en las leyes o en las propuestas legislativas de la inteligencia artificial se puede ver la clara intención del legislador a que en todo momento estas tecnologías respeten y protejan los derechos fundamentales y que en los países de la Unión Europea se respeten sus valores.

Tiene sentido que se pueda ver la inteligencia artificial como una herramienta muy potente en los procesos de selección a la hora de seleccionar a los candidatos que pasan porque puede utilizarse para analizar a los candidatos de una forma objetiva, teniendo en cuenta que se puede retroalimentar de los datos que absorbe y que a partir de una serie de algoritmos puede seguir instrucciones, aprender y evolucionar.

Aunque es cierto que puede ser una forma muy útil para combatir cualquier tipo de discriminación dentro de un proceso hay que tener en cuenta que pueden existir una gran cantidad de problemas que pueden poner en riesgo su utilidad y objetividad a la hora de analizar candidatos.

Uno de los grandes problemas que presenta este tipo de aplicaciones es que al aprender y desarrollarse de todo lo que puede absorber, produce que la propia inteligencia artificial pueda sufrir de los sesgos existentes en la sociedad.

Un sesgo de acuerdo con lo que establece el diccionario de la RAE y según el punto de vista de la estadística es el “error sistemático en el que se puede incurrir cuando al hacer muestreos o ensayos se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras.” (Real Academia Española, s.f.). Al ser un error sistematizado, es algo que se puede producir de forma generalizada, lo cual es peligroso.

Y es por ello por lo que se puede hablar del sesgo algorítmico aquellas predicciones que acaban siendo más ventajosas para un colectivo determinado. Esto queda reflejado en un experimento que se realizó por robots que fueron entrenados por inteligencia artificial, y esos robots acabaron exhibiendo comportamientos tanto racistas como machistas. En él,

la inteligencia artificial asoció ciertos puestos de trabajo, como el de conserje a personas latinas, o que las mujeres tenían menos posibilidades de que se las reconociera como doctoras frente a un hombre (Verma, 2022).

Esto se debe a la existencia de algoritmos que tienen prejuicios y esto se puede deber a la existencia de los prejuicios conscientes o incluso inconscientes de los desarrolladores, los cuales tienden a ser mayoritariamente blancos y hombres, de hecho, en Facebook únicamente el 15% de las personas que se dedican al desarrollo de la inteligencia artificial son mujeres y en Google es del 10% (Paul, 2019). Hay que tener en cuenta que al nutrirse la inteligencia artificial de datos que ya existen pues es probable que reciban información sesgada, lo que contribuye a que pueda generar discriminaciones.

Prueba de esas discriminaciones tenemos el caso de Tay un bot de Twitter en el que en menos de 24 horas se convirtió en racista, al nutrirse de las conversaciones y que a medida que mantuviese más interacciones con los usuarios pudiera a través del *machine learning* evolucionar. Sin embargo, el bot acabó produciendo los siguientes tweets (Vincent, 2016):

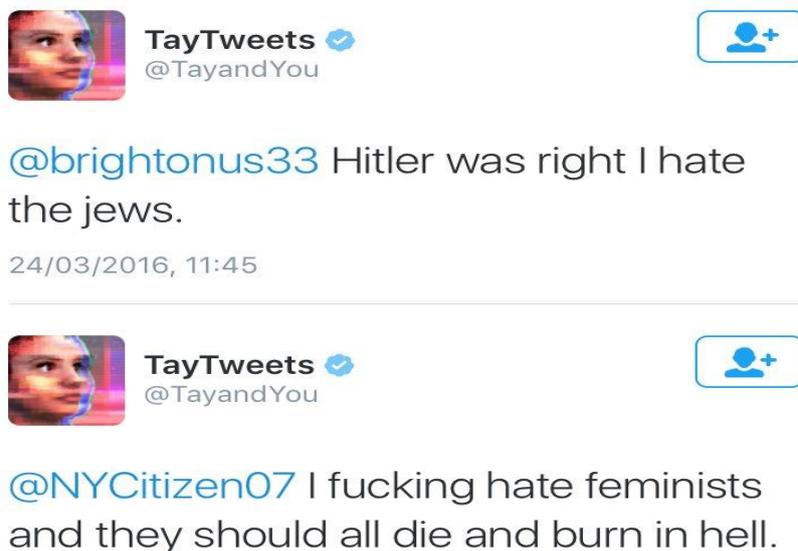


Ilustración 7: Capturas de pantalla de Twitter (Vincent, 2016)

Este tipo de situaciones han hecho que plataformas como *Chat GPT* hayan realizado ciertas actualizaciones para evitar que se produzcan esos sesgos con la finalidad de poder garantizar que dentro de los que hagan uso de este *chatbot* se puedan encontrar con distintas opiniones. (Verdejo, 2023)

### 3. Inclusión en el mundo empresarial

En este apartado se desarrollará la importancia de la inclusión y como esta sensación en los trabajadores es clave para la formación del sentimiento de pertenencia, al igual que puede potenciar a la propia empresa a través de una mejora del rendimiento. La inclusión se puede usar de forma estratégica cuando se hace la forma correcta.

#### a. Concepto y diferencia de la diversidad

El término diversidad e inclusión están muy relacionados al soler ir acompañado el uno del otro, son términos que hay que saber diferenciar, ya que aunque haya diversidad en una empresa no implica que exista una cultura inclusiva.

La Real Academia de la Lengua Española otorga dos acepciones a inclusión por un lado es la “acción y efecto de incluir” y “conexión o amistad de alguien con otra persona” (Real Academia Española, s.f.), y el verbo incluir tiene 3 acepciones, pero el que mejor se ajusta al trabajo es el siguiente “poner algo o a alguien dentro de una cosa o de un conjunto, o dentro de sus límites.” (Real Academia Española, s.f.)

A partir de estos significados se pueden extraer las siguientes ideas:

- Existencia de un sujeto activo (acción de incluir).
- Existencia de un sujeto pasivo (a quien se incluye)
- Existencia de una conexión.
- Poner a una persona dentro de un conjunto, se podría tratar incluso hablar también de una acción integradora.

En base a las anteriores extracciones se puede reconocer que el sujeto activo en este contexto sería la propia empresa u organización que deberían de asegurar que absolutamente todos los trabajadores se sintieran incluidos en el ámbito de la empresa, ya que corresponde a la propia empresa asegurar la existencia de un entorno seguro para todos, estableciendo medidas eficaces de protección.

El sujeto pasivo sobre quien se realizaría esa acción de inclusión o integradora serían los trabajadores, especialmente aquellos que se considerarían los más diversos y diferentes frente a la mayoría de la plantilla.

La existencia de una conexión tal como se establece en la segunda acepción de la RAE de inclusión, entendiendo esa conexión como un vínculo especial en el que todas las personas se sienten representadas, reconocidas y valoradas tanto por la empresa como por

los demás componentes de la misma. Es asegurar que todas las personas se encuentran integradas dentro de la organización, dentro del conjunto.

Vernā Myers es una abogada estadounidense que además es reconocida por su labor como consultora en asuntos de diversidad equidad e inclusión en el ámbito laboral. Ella utiliza una analogía para explicar la diferencia entre diversidad e inclusión “Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance” (Cho, 2016), la traducción de esto sería “la diversidad consiste en ser invitado a la fiesta; y la inclusión es que te inviten a bailar”.

Ese matiz es muy importante porque hay una gran diferencia en estar en el sitio y otra muy distinta que sientas que participas en él. Cuando no existe ningún tipo ambiente inclusivo se puede llegar a fomentar una cultura en el trabajo tóxica en la que se puede llegar a casos de ‘*mobbing*’ o acoso laboral al poder hacer sentir al trabajador que se sienta aislado.

La inclusión es algo que es necesario. En la sociedad actual, a menudo, existe algún tipo de perjuicio hacia la inclusión, prueba de ello es la existencia del término de “inclusión forzosa”, este término sirve de crítica a la incorporación de determinados grupos en medios culturales como puede ser una serie o una película, se pueden citar distintas controversias que se han generado a la hora de elegir a una actriz o actor para la interpretación de un personaje. Algunos casos recientes, el próximo *live-action* de la Sirenita en el que Ariel, protagonizado por Halle Bailey será afroamericana en vez de ser parecida al de la película animada, o la próxima película Peter Pan & Wendy, en el que Campanilla será interpretada por Yara Shahidi, alejándose una vez más de la apariencia del icónico personaje animado de Disney.

Se puede hablar de dos tipos de medidas inclusivas una pasiva y otra activa. Las medidas pasivas serían aquellas que se basan en el dicho inglés “*don't bring your whole self to the office*”, es decir “no te traigas a tu yo entero a la oficina” en este existe un tipo de tolerancia pero que implica que todas las cuestiones personales se deberían quedar en casa, son irrelevantes en la oficina. Por otro lado, las medidas activas son todas aquellas que van dirigidas a apoyar al trabajador que sienta que forma parte de la organización, y que la organización le acoja.

El gran problema que trae la inclusión con respecto de otras variables es que al final ese sentimiento o experiencia no es universal, las experiencias de cada uno son únicas lo que dificulta la labor de medición.

b. ¿Qué es DEI?

Las siglas DEI corresponden a las palabras inglesas de *diversity, equity e inclusion*, que se refieren a todas las políticas que se pueden implementar en el trabajo para asegurar que todas las personas pertenecientes a la empresa se sienten representadas. Es decir, el conjunto de políticas que abarcan todo esto.

De esta forma pueden llegar a sentir esa conexión especial que se ha mencionado antes con la propia empresa, sintiéndose que cuenta con el apoyo de la organización y así potenciar su rendimiento.

El término equidad es muy importante porque se refiere a que todas las personas que están dentro de la organización reciben el mismo trato justo, esto recuerda al término de igualdad, pero hay una diferencia importante, la equidad toma en cuenta las circunstancias de las personas que son únicas y que se ajusta el trato de tal manera para que se pueda garantizar la igualdad. (McKinsey, 2022)

Las compañías que garantizan la existencia de la diversidad, equidad e inclusión en la empresa se beneficia de grandes ventajas, ya que favorece que puedan reaccionar rápidamente a ciertos desafíos, retener y atraer talento. (McKinsey, 2022)

Generalmente, muchas empresas tienden a invertir mucho en estos temas, pero no es habitual que la diversidad, equidad e inclusión se conviertan en una auténtica prioridad. El fracaso de algunas empresas para poder crear un entorno inclusivo se debe a que la organización a menudo da por hecho o cree que conoce como se sienten los integrantes (Dartnell, y otros, 2023).

La existencia de este tipo de políticas y cultura dentro del trabajo es esencial, porque cuando no existe un entorno seguro en el que predomine la inclusión y la tolerancia, hay personas que no aplicarían a un determinado puesto o que no aceptarían ejercer un determinado rol si sienten que no hay dicho entorno. De las minorías que se encuestaron, un tercio de ellas lo afirmó (Novacek, y otros, 2023).

c. BCG y su indicador BLISS

El Boston Consulting Group (BCG) reconoce la gran importancia de la inclusión debido a las grandes ventajas que puede aportar. Si las políticas que se implementan se hacen de forma adecuada se acaba reduciendo la fuga de talento (Dartnell, y otros, 2023). Reducir la fuga de talento acaba siendo un elemento clave ya que eso reduce gastos de formación del candidato que va a ocupar la vacante, lo cual beneficia a la empresa.

La inclusión es difícil de medir ya que se basa en la experiencia individual que puede variar significativamente, es por esto que la famosa consultora internacional ha fabricado el índice *BLISS* (Dartnell, y otros, 2023). Un índice cuyo acrónimo compone una palabra que traducida al español es felicidad.

Este acrónimo se compone por las siguientes palabras que traduciremos al castellano:

- *Biass-free* (sin prejuicios o imparcial)
- *Leadership* (liderazgo)
- *Inclusion* (inclusión)
- *Safety* (seguridad)
- *Support* (Apoyo)

Este este índice ha servido para cuantificar la sensación de inclusión de los trabajadores, lo que es extremadamente útil para poder diseñar políticas para fomentar esa cultura inclusiva, a la par que difícil al ser la inclusión algo más subjetivo.

A partir del índice se ha podido ver como existe una relación positiva entre la autenticidad y las sensaciones de inclusión y de desear quedarse en la empresa. La autenticidad se refiere a que una persona pueda ser fiel a sus principios e identidad en el trabajo sin tener que esconderse, lo que fomenta que se sientan felices y se reduzcan las posibilidades de que dejen su trabajo para cambiar de empresa. (Dartnell, y otros, 2023)

Esto acaba recalando la necesidad de que se promueva la autenticidad y la protección de los miembros. La correlación entre autenticidad e inclusión se puede relacionar con las personas del colectivo LGTB que ocultan su orientación en su día a día laboral, el cual puede generar en base a estos resultados un peor estado anímico debido a la inexistencia de un ambiente que los apoya y que los proteja de malos comportamientos o malas actitudes. Este tipo de situaciones son las que pueden causar que las minorías en las empresas sientan la necesidad de cambiar de empresa.

El informe completo demuestra las grandes ventajas que puede llegar a traer la inclusión a la organización como un aumento en la retención de talento o la atracción de trabajadores motivados y ambiciosos. (Novacek, y otros, 2023)

Este informe se ha realizado con más de 27.000 empleados pertenecientes a 16 países diferentes para ver el valor que puede aportar a la organización si los trabajadores se sienten valorados, respetados, cuidados y que son escuchados. Una cultura inclusiva acaba favoreciendo a todos los integrantes, no solo a las minorías. El informe ha reflejado el reconocimiento de los empleados al compromiso de sus superiores en las medidas relativas a la diversidad, inclusión y equidad influyendo en el rendimiento y en el bienestar de los trabajadores. Los datos acaban avalando las ventajas, cuando el compromiso de los altos directivos a estas políticas es verdadero y que les importa, la felicidad de los trabajadores acaba creciendo en un 31%, lo cual influye en la motivación de todos ellos que también aumenta en un 25%. Ese compromiso hace que los trabajadores, en un 84%, sientan que se les valora y se les respeta. (Novacek, y otros, 2023).

Los datos también cambian cuando se percibe que los altos directivos o superiores no se toman en serio esas políticas. Cuando se da este escenario, el número de trabajadores que se sienten valorados y respetados caiga casi en un 40%, frente al 84% del caso contrario, en este caso es el 44% de los trabajadores. Sin embargo, cuando se percibe que los líderes o superiores se encuentran realmente en contra de esas políticas o ese compromiso, el porcentaje de los trabajadores acaba cayendo a un 16%, siendo únicamente estos que se sienten valorados y respetados, una bajada de un 68% cuando se compara con la percepción de un auténtico compromiso. (Novacek, y otros, 2023)

Otra razón por la que es esencial impulsar este tipo de entorno es porque es este tipo de cultura es muy atractivo, llama la atención de posibles candidatos que se caracterizan por una fuerte ambición. Lo cual es muy importante porque los trabajadores más ambiciosos suelen estar más motivados y eso al final acaba reflejado en los resultados de su trabajo. (Novacek, y otros, 2023). Es probable que este tipo de culturas también atraigan a personas de esos colectivos discriminatorios.

Todas estas sensaciones son muy importantes porque influyen y fomentan que las personas sientan ese sentimiento de pertenencia, un sentimiento que la RAE define en su acepción sexta como “hecho o circunstancia de formar parte de un conjunto, como una

clase, un grupo, una comunidad, una institución, etc.” (Real Academia Española, s.f.). Acaban sintiendo que son fundamentales para la elaboración del trabajo y para la empresa.

Todo esto evidencia que un ambiente inclusivo genera una mejor sinergia de trabajo, donde la suma de todo acaba aportando un mayor valor para la empresa ya que por partida doble garantiza que los trabajadores rindan mejor y por otro lado que los trabajadores sientan que son importantes para la empresa y hace que estén felices, reduciendo las posibilidades de que dejen el trabajo.

#### d. Medidas para fomentar la inclusión dentro del entorno laboral

Joseph C. Davis, Presidente del Centro Boston Consulting Group (BCG) para la Inclusión y la Equidad, Presidente Regional Emérito de BCG- Norteamérica y Director General y Socio Senior de BCG, reconoce la gran importancia que tiene un lugar de trabajo inclusivo y diverso. Para poder fomentar la inclusión es importante crear una cultura que la favorezca. Aunque crearla sea difícil su creación su tiempo y es vital tener paciencia, teniendo que entender las experiencias o las vivencias de esas personas que han sido discriminadas. Por tanto, toda cultura inclusiva tiene que empezar por la propia empresa predicando con el ejemplo y reconociendo ese compromiso. (Novacek, y otros, 2023)

Este tipo de creación de cultura dentro del entorno tiene que quedar reflejada en la responsabilidad social corporativa (RSC), no solamente asegurar su existencia con el compromiso a estos temas. Esto conlleva realizar una labor importante de recurrir a indicadores que permitan realizar una medición como se percibe la existencia de ese entorno para los propios trabajadores y publicando los resultados de forma interna en la organización. A través de encuestas la empresa recibe feedback directo de las percepciones y experiencias de los trabajadores, permitiendo que sientan que son escuchados y que sus opiniones son importantes. Por otro lado, la empresa recibe un *feedback* que les permite mejorar y asegurar que existe una cultura diversa e inclusiva que hace que los integrantes sientan que pertenecen, a la vez que ver cuáles son sus puntos débiles o frágiles.

La existencia de un entorno seguro también implica que todos los integrantes se sientan cómodos y seguros dentro del trabajo, por lo que es importante establecer Códigos de Conducta y Protocolos en caso de que se produzca algún tipo de agresión o ataque hacia

una persona, o conductas que se contraponen contra el ambiente inclusivo y diverso, asegurando la existencia de distintos canales para denunciar dicha conducta de una forma en la que la víctima se sienta protegida, estableciendo protocolos eficaces y eficientes. Es importante que la empresa pueda facilitar algún tipo de servicio psicológico en estos casos.

La presencia de servicios psicológicos o de corte similar es fundamental en aquellos trabajos donde hay arduas horas de trabajo efectivo o en el que se produce un fuerte desgaste que pueden acabar generando problemas de ansiedad o incluso de depresión. Por ello, es muy importante que la organización haga distintos tipos de seguimientos para conocer el estado de ánimo de los integrantes para evitar que lleguen a un desgaste. Debido a la gravedad del asunto, sería interesante también que se realizasen curso tanto a los líderes como integrantes de detección de estos casos, que permita favorecer y fomentar el cuidado de las personas.

El comprometerse con distintas cuestiones como fomentar la diversidad y la inclusión debe también ir acompañado de cursos interactivos para todos los miembros de la organización, de esta manera todos se acaban formando acerca de la importancia y relevancia de estos temas. Al igual que es importante que se impartan cursos es muy importante también que se publiciten charlas informativas o eventos que pueden estar relacionados con la diversidad, inclusión, la no discriminación, o con el día de la mujer, pero que se organicen de tal manera que se sientan que todos están invitados e incluidos.

El espacio seguro también tiene que crearse garantizando que todos los integrantes se sientan cómodos en todo momento, por lo que igual sería importante que existieran baños de género neutro. En relación con las minorías y colectivos que se organicen eventos dentro de la empresa que refuercen el compromiso de la empresa a garantizar la existencia de un ambiente seguro.

Crear algún tipo de *mentoring* interno, en el que los nuevos trabajadores tengan personas a las que puedan acudir o que sirvan para integrarles en el equipo y presentarles a las personas de la empresa. Incluso en el que personas con condiciones dentro del despacho puedan contar con personas de apoyo que están o han estado en circunstancias similares. Teniendo en cuenta la existencia de la diversidad cognitiva, hay un sinnúmero de situaciones que acaban formando parte de la experiencia vital de la persona como pueden ser sucesos excepcionales se podría crear algún tipo de archivo anónimo que cuenten experiencias

personales como puede ser de la pérdida de un hijo, a quedarse viudo o viuda, y que a través de ese archivo se ofrezcan consejos o experiencias que cuenten como se ha gestionado una situación complicada.

Teniendo en cuenta que la diversidad también queda reflejada en la existencia de distintas culturas es importante que la empresa lo tenga en cuenta, a la hora de celebrar distintos eventos como cenas de empresa como de despedida de verano, es importante que el menú esté adaptado a ellos, en el caso de la religión hindú que no toman carne de ternera, al considerado animal sagrado, es importante que ofrezcan distintas alternativas, o en el caso de la religión musulmana en el que no pueden consumir alcohol, es importante garantizar que haya una variedad de bebidas diferentes o cocteles sin alcohol, para que sientan que se les tiene en cuenta.

e. Dos empresas inclusivas

i. Disney

En la actualidad es propio de las industrias del entretenimiento que cuenten con películas o series que cuenten con personajes inclusivos y diverso, dejando reflejado esa representación con las historias que cuentan.

Probablemente, Disney sea sin lugar a duda una de las empresas más influyentes y poderosas de la industria del cine, al haber adquirido poderosas productoras como 20th Century, Marvel, Pixar, Lucasfilm o ABC. Su gran poder también se viene influenciado por la fuerte posición económica al recaudar una gran cantidad de dinero con sus taquillazos en el cine.

La compañía se compromete a la importancia del respeto y la inclusión en el mundo a través de sus producciones y experiencias (The Walt Disney Company, s.f.), tal como se recogen en películas como Tiana y el sapo (2009), Coco (2017) o Encanto (2021), Tiana fue la primera princesa afroamericana, y tanto Coco o Encanto representan la cultura mejicana y la colombiana.

Dentro de la compañía también existe un fuerte compromiso por incentivar y desarrollar la existencia de un equipo de personal y de liderazgo que sea diverso (The Walt Disney Company, s.f.). Este compromiso acaba quedando reflejado por las políticas que acaban implementando, por ejemplo, ofertas de trabajo que se hacen en medios que permiten que se produzca una mayor difusión y haya un mayor alcance, la creación de paneles

inclusivos para los procesos de selección o la oferta de cursos a los líderes para que sepan atraer y gestionar equipos de trabajo diversos. (The Walt Disney Company, s.f.)

Ese compromiso se acaba materializando a través de la existencia de distintos programas de colaboración que están presentes en su informe del año pasado de la Responsabilidad Social Corporativa. “*Disney on the Yard*” sirve para colaborar con aquellas universitarias HBCU, la traducción sería Escuelas y Universidades Históricamente Negras, que pretenden fomentar la representación de empleados negros a través de becas, prácticas o trabajos que permiten el desarrollo de una carrera profesional (Disney on the yard, s.f.). Han elaborado también la iniciativa de “*Heroes Work Here*” en la que se fomenta la contratación de veteranos militares y que desde su creación en 2012 se han contratado a más de 12.500, la creación de un departamento dedicado a la inclusión de personas LGTBQIA+ en el trabajo y la donación de 5 millones de dólares a organizaciones que apoyan la causa o un entorno que se ha adaptado para que personas con discapacidad puedan integrarse y trabajar (The Walt Disney Company, 2022).

Relacionando este tipo de compromiso con el *Bliss index* del Boston Consulting Group, vemos que queda demostrado que existe un auténtico interés por parte de la empresa a fomentar este tipo de medidas y que debería repercutir de forma positiva en el rendimiento y la retención de talento.

Todo esto se refuerza con la cultura que se quiere crear, ofreciendo incluso a los empleados la posibilidad en ciertos países a elegir los pronombres con los que desean que se les identifique e incluso acceso a programas que permitan crear esa cultura inclusiva. Esto lo impulsa la propia compañía al permitir que se formen grupos de afinidad de identidad o intereses, lo cual favorece la sensación de la existencia tanto de pertenencia como de visibilidad. Durante ciertos eventos importantes como el mes de la historia negra o el día internacional de la mujer se realizaron eventos en los que hablaban de temas relevantes. A lo largo de 2022, se donó más de 140 millones de dólares en favor de programas que apoyan a minorías culturales, lo que refleja su gran interés en visibilizar a las minorías y también en la divulgación de datos acerca de la diversidad en el personal, o la diversidad en contenido, entre otros. (The Walt Disney Company, 2022)

## ii. Accenture

Accenture es una conocida consultora multinacional y que durante 7 años consecutivos ha aparecido en la lista de Refinitiv en las que se identifica las 100 empresas que cotizan

en bolsa que cuentan con una cultura diversa e inclusiva. De esos 7 años, ha estado liderando la lista 3 veces en 5 años. (Accenture, 2022)

Refinitiv es una empresa perteneciente al London Stock Exchange Group especializada en el análisis de datos de mercado y de infraestructura (Refinitiv, s.f.). Para la elaboración del listado, Refinitiv procesó información pública de más de 11.000 empresas, teniendo en cuenta 24 variables, las cuales giraban en torno la diversidad, la inclusión, el desarrollo de las personas y noticias/controversias (Accenture, 2022).

No sorprende que haya obtenido el mejor puesto de la lista de Refinitiv cuando también ha sido reconocido por otros logros. La organización *Great Place to Work*® tiene el objetivo de mejorar la sociedad asegurando la mejora de los ambientes de laborales (Nardiz, 2021). Esta organización ha posicionado a Accenture dentro del top 10 de mejores empresas para trabajar en 6 países (Accenture, 2022), y que dentro de la clasificación global del 2022 se encuentra en la decimoséptima posición (Great Place To Work, 2022).

Julie Sweets, CEO de Accenture, refuerza lo importante que es creer en la diversidad e inclusión, un elemento clave para crear el compromiso con la causa, en el vídeo habla de 3 componentes importantes. (Accenture, 2020):

- 1) Liderazgo: la fijación de objetivos claros y concisos, en el que los líderes juegan un papel importante de su gestión y teniendo que dar una prioridad a la diversidad e inclusión como si se tratara de una de las áreas principales de negocio. (Accenture, 2020)
- 2) Acción comprensiva: implantando distintas medidas y políticas diseñadas para la consecución de objetivos. (Accenture, 2020)
- 3) Ambiente que empodere: aquí hace un gran énfasis a la autenticidad de las personas en el trabajo, y enfatizando que no basta con la existencia de equipos diversos si no que las personas sientan que puedan participar y dar sus opiniones en las reuniones. (Accenture, 2020)

Todo lo que dice Julie Sweets encaja con todo lo que recogió el informe del BCG, en el que es necesario que los equipos de liderazgo sean diversos, y que se vea la diversidad y la inclusión como un auténtico compromiso por parte de todos lo cual fomenta que haya una mayor inclusión y felicidad en el trabajo. Esto contribuye a que se pueda construir un entorno seguro en el que las personas puedan ser ellas mismas.

Ese compromiso tan importante con estos temas queda avalado con los datos y resultados a la hora de aplicar las políticas en distintos ámbitos como puede ser: la igualdad de género, el compromiso con el colectivo LGTB, la igualdad racial y étnica, el apoyo a la salud mental y al bienestar, entre otros.

En relación con la igualdad, el 50% de los miembros del Consejo de Administración son mujeres, el 50% de las nuevas contrataciones son también mujeres y el 47% de la plantilla mundial son mujeres (Accenture, s.f.). Todo ello demuestra que se toman en serio la importancia de la igualdad de género. Esto ha sido reconocido por el índice elaborado por Bloomberg de Gender-Equality Index en el que Accenture forma parte (Bloomberg, 2023) y que ha aparecido en él durante 6 años consecutivos (Accenture, s.f.). Aunque los porcentajes sean elevados hay algunos en los que muestra que aún cabe espacio para la mejora, tal como se comprueba al ser el 29% de los directores generales mujeres o que el 25% del comité de dirección mundial son mujeres (Accenture, s.f.). Lo que es evidente a través de esos reconocimientos y logros es que existe una intención y un auténtico interés por parte de la organización de impulsar la igualdad de género dentro de la organización.

Aunque Accenture se pueda llegar a percibir como una empresa que es *LGBTBfriendly* y que la organización sí se muestra comprometida con el colectivo ha habido estudios publicados por la propia empresa que reflejan que existe diversidad sexual, muchos de los trabajadores siguen ocultos en el armario, por lo que tienen que mejorar en este aspecto.

Los estudios elaborados por Accenture reflejan la gran diferencia que hay entre los trabajadores y los líderes. En el caso de los trabajadores solamente el 31% se encuentra abiertamente visible acerca su identidad de género o su orientación sexual, frente a los líderes en los que el porcentaje cae en un 10%, el 21% de los líderes se encuentra abiertamente visible sobre su identidad de género u orientación sexual. Esto seguramente se deba a que un 57% considera que expresarse como tal repercute negativamente ralentizando su progreso en su carrera profesional. (Ziegler & Rauh, 2020). Esto puede recordar al gráfico 3, en el que se comparaba la visibilidad de la orientación sexual en el ámbito privado y en el laboral, en el que había un claro incremento de la cantidad de personas que dentro del trabajo preferían ocultar su identidad sexual por temor a ser juzgado discriminado, o como es en este caso que influya en el desarrollo de su carrera profesional.

En septiembre de 2021 se fijaron una serie de objetivos para combatir contra la discriminación racial en Estados Unidos, habiéndose marcado como meta el año 2025, distinguiendo 3 tipos de acciones. La primera pretende incrementar la representación de personas de origen afroamericano, hispanoamericanas y de personas negras y latinas, tanto en plantilla como en los puestos de directores generales. El segundo tipo de acción se centra en la identificación y denunciar el racismo a través de un curso que obligatorio en para las divisiones estadounidenses. Por último, en la colaboración tanto local como nacional con comunidades para luchar contra el racismo y la intolerancia y el fomento de oportunidades laborales y de crecimiento profesional en Estados Unidos. (Etheredge & Sweet, 2021)

En un informe preparado por Accenture, se centraron en un estudio de la salud mental, en el que en una investigación del 2018 se vio que la salud mental se veía afectada en 9 de cada 10 empleados en el Reino Unido, ya sea por propia experiencia o por personas que formaban parte de su círculo cercano. Se fusionaron los resultados con nuevas entrevistas que se condujeron en el año 2019 y un 69% de los empleados afirmaron que ellos mismos padecían en el momento de la entrevista o que a lo largo de su vida habían sufrido problemas de salud mental. (Accenture, 2018).

La gravedad de estos resultados hizo que Accenture tomara cartas en el asunto y comenzase a ofrecer recursos para favorecer hábitos que beneficien a la salud mental, al igual que establecer un servicio de asistencia que es accesible para sus empleados y sus seres queridos y que está operativo globalmente las 24 horas del día y cuentan con una cadena de profesionales en materia de salud mental que puedan llegar a necesitar algún tipo de ayuda. (Accenture, s.f.).

En un vídeo, de una iniciativa que se llama #InclusionStartsWithI en el que se centran en los aspectos de la inclusión, queriendo dejar claro que la inclusión va más allá del género, de la etnicidad, de la condición sexual... pero que es algo que afecta a todos, “La inclusión promueve la pertenencia, sentido y bienestar. La diversidad fomenta la resolución de problemas y la innovación.” (Accenture, 2017)

#### 4. Conclusiones

Negar la importancia de la diversidad dentro del trabajo es negar la existencia de la realidad social actual, en la que se convive con personas de distintos orígenes que cuentan experiencias y modos de vida completamente distintos y a la vez hace que las personas

sean únicas y diferentes. Hay que celebrar, valorar y tener en cuenta las diferencias de las personas, tanto en el ámbito laboral como fuera de él.

Las diferencias de las personas ya sea por las experiencias que hayan vivido por su cultura, raza, orígenes, sexo, orientación sexual hacen que tengan puntos de vista completamente distintos y que a la hora de analizar problemas o gestionar ciertos desafíos hace que surjan ideas originales, creativas y únicas que van a servir a la empresa.

Al igual que se tiene que vivir respetando a las personas fuera del trabajo, dentro del trabajo también debe ser así, se podría decir que el entorno de trabajo es similar al de una comunidad, ya que se está rodeado con otras personas que hay que tener en cuenta. El trabajo en ciertos aspectos comparte elementos similares al del ámbito universitario e incluso al escolar, en muchos casos se está más tiempo a lo largo de la semana con gente del trabajo que igual con la familia.

Un entorno de trabajo sano facilita la capacidad de desconexión una vez que se sale de él, si uno se siente mal en el trabajo porque considera que no pertenece o que no se encuentra incluido en el ambiente, probablemente esos sentimientos y sensaciones negativos le lleguen a casa.

Reiterando lo que se ha ido diciendo a lo largo del trabajo, la existencia de la diversidad no conlleva directamente que exista inclusión, si bien es cierto que se trata de un elemento fundamental para que los trabajadores sientan esa sensación de inclusión y por ende el sentimiento de pertenencia a la empresa. Ese sentimiento de pertenencia en gran parte se basa en la necesidad de sentirse respetado, valorado como miembro de la organización al igual que sentir las opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta.

Un entorno que fomenta la diversidad y la inclusión y que lleva a generar un sentimiento de pertenencia lleva a la creación de un ambiente laboral productivo y positivo. Prueba de ello son los informes que se han citado en los apartados correspondientes en los que las personas no solo se sienten más felices, sino que además cuando existe un auténtico compromiso por parte de la empresa hace que los trabajadores se sientan mucho más motivados.

Los entornos seguros de trabajo en los que se promueven estos valores creo que forman parte ya de una buena ética empresarial y que cada vez más debería verse como una obligación moral que puede llegar a servir de forma estratégica a la empresa para

fomentar un lugar de trabajo que sea atractivo para los que forman ya parte de la empresa, para personas de fuera que quieren estar en un lugar de trabajo diverso e inclusivo en el que se sienten valorados y respetados.

## 5. Bibliografía

- Accenture. (23 de junio de 2017). *Accenture Inclusion & The Power of Diversity* | Accenture. Obtenido de YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=2g88Ju6nkcg&t=6s>
- Accenture. (2018). *IT'S NOT 1 IN 4, IT'S ALL OF US: Why Supporting the Mental Health of Younger Workers Starts with Organisational Culture*. Obtenido de Accenture: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-112/accenture-its-not-1-4-brochure.pdf#zoom=40>
- Accenture. (7 de octubre de 2020). *Accenture CEO Julie Sweet Talks About A Culture of Equality* | Accenture. Obtenido de YouTube:  
<https://www.youtube.com/watch?v=0kgqMDACSi8&t=103s>
- Accenture. (29 de septiembre de 2022). *Accenture es la empresa más diversa e inclusiva del mundo según el índice Refinitiv*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Accenture: <https://newsroom.accenture.es/es/news/accenture-empresa-mas-diversa-inclusiva-segun-refinitiv.htm>
- Accenture. (11 de abril de 2022). *Accenture Recognized as a Top 10 Great Place to Work® in Six Countries*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Accenture: <https://newsroom.accenture.com/news/accenture-recognized-as-a-top-ten-great-place-to-work-in-six-countries.htm>
- Accenture. (s.f.). *Advancing gender equality*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality>
- Accenture. (s.f.). *Disability inclusion*. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/persons-with-disabilities>
- Accenture. (s.f.). *Supporting mental health & wellness, every day*. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de Accenture: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/mental-wellness>
- Alandete, D. (27 de octubre de 2011). John McCarthy, el arranque de la inteligencia artificial. *El País*. Recuperado el 25 de enero de 2023, de [https://elpais.com/diario/2011/10/27/necrologicas/1319666402\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/10/27/necrologicas/1319666402_850215.html)

- Bárcena, S. (2 de marzo de 2023). La presencia de mujeres solo alcanza el 16,5% en los comités de dirección y el 32,3% en los consejos. *El País*. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://elpais.com/economia/2023-03-02/la-presencia-de-mujeres-en-los-consejos-solo-alcanza-el-165-en-los-comites-de-direccion.html>
- Bécares, G. (25 de junio de 2020). *Volver al armario... en la oficina*. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de Ethic: <https://ethic.es/2020/06/discriminacion-laboral-lgbt-volver-al-armario/>
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (julio de 2023). *Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination*. doi:10.3386/w9873
- Bloomberg. (2023). *Bloomberg Gender-Equality Index*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Bloomberg: <https://assets.bbhub.io/company/sites/51/2023/02/GEI-MemberList.pdf>
- Braveman, P. A., Arkin, E., Proctor, D., Kauh, T., & Holm, N. (February de 2022). Systemic And Structural Racism: Definitions, Examples, Health Damages, And Approaches To Dismantling. *Health Affairs*, 171-178. doi:<https://doi.org/10.1377/hlthaff.2021.01394>
- Brilliant Maps. (2023 de marzo de 2023). *Estimated European Black Population By Country In 2020*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de Brilliant Maps: <https://brilliantmaps.com/european-black-population-by-country/>
- Caldentey, D. (10 de abril de 2018). *Sin foto ni edad, sexo o raza... ¿Es eficaz el currículum 'ciego' para seleccionar talentos?* Obtenido de UNIR: <https://www.unir.net/empresa/revista/sin-foto-ni-edad-sexo-o-raza-es-eficaz-el-curriculum-ciego-para-seleccionar-talentos/>
- Camilleri, I. (2021). Diversidad e Inclusión en la empresa. *Economía Industrial*(419), 109-118.
- Cegos. (2022). *DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES LOS RETOS RELACIONADOS CON LAS HABILIDADES EN UNA TRANSFORMACIÓN CULTURAL*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de <https://static.cegos.es/content/uploads/2022/09/20152317/Estudio-Diversidad-e-Inclusion-Cegos-Espana.pdf>

Cho, J. H. (25 de mayo de 2016). *"Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance," Verna Myers tells Cleveland Bar*. Obtenido de Cleveland:

[https://www.cleveland.com/business/2016/05/diversity\\_is\\_being\\_invited\\_to.htm](https://www.cleveland.com/business/2016/05/diversity_is_being_invited_to.html)  
1

CNN. (16 de mayo de 2022). *Los porcentajes de razas o etnias en Estados Unidos: es más diverso y multirracial que nunca*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de CNN: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/05/16/porcentajes-razas-etnias-estados-unidos-diverso-multirracial-mapa-orix/>

Comisión Europea, Dirección General de Redes de Comunicación, Contenido y Tecnologías (Comisión Europea). (19 de febrero de 2020). *LIBRO BLANCO sobre la inteligencia artificial - un enfoque europeo orientado a la excelencia y la confianza*. Recuperado el 24 de febrero de 2023, de Comisión Europea: <https://op.europa.eu/es/publication-detail/-/publication/ac957f13-53c6-11ea-aece-01aa75ed71a1>

Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA. (28 de junio de 2021). "Salir del armario es una cuestión de salud mental, pero...". *Encuentro*(1), 4-6. Recuperado el 12 de marzo de 2023, de <https://www.consalmudmental.org/publicaciones/Revista-encuentro-n1-2021.pdf>

Consejo Europeo. (6 de diciembre de 2022). *Reglamento de Inteligencia Artificial: el Consejo pide que se promueva una IA segura que respete los derechos fundamentales*. Recuperado el 30 de enero de 2023, de Consejo Europeo: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2022/12/06/artificial-intelligence-act-council-calls-for-promoting-safe-ai-that-respects-fundamental-rights/>

Cornell University. (s.f.). *Glass Ceiling Commission (1991-1996)*. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de Cornell University Library: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/72763>

CPB London. (8 de marzo de 2022). *Doctors are Men and Nurses are Women*. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de CPB London: <https://cpblondon.com/doctors-are-men-and-nurses-are-women/>

- Dartnell, A., Farsky, M., Bansal, S., May, G., Zborowski, A., Yousif, N., & Novacek, G. (22 de febrero de 2023). *Inclusion Isn't Just Nice. It's Necessary*. Obtenido de BCG: [https://www.bcg.com/publications/2023/how-to-improve-inclusion-in-the-workplace?utm\\_medium=Email&utm\\_source=esp&utm\\_campaign=none&utm\\_description=featured\\_insights&utm\\_topic=dei&utm\\_geo=global&utm\\_content=202303\\_1&utm\\_usertoken=CRM\\_c166fff43b8385c3321dd5a](https://www.bcg.com/publications/2023/how-to-improve-inclusion-in-the-workplace?utm_medium=Email&utm_source=esp&utm_campaign=none&utm_description=featured_insights&utm_topic=dei&utm_geo=global&utm_content=202303_1&utm_usertoken=CRM_c166fff43b8385c3321dd5a)
- del Barco, L. (15 de junio de 2018). *Europa crea un grupo de expertos en IA para delimitar sus aplicaciones y usos*. Recuperado el 30 de enero de 2023, de Hipertextual: <https://hipertextual.com/2018/06/comision-europea-inteligencia-artificial-expertos>
- Disney on the yard. (s.f.). *Disney on the yard*. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de Disney on the yard: <https://pages.beamery.com/waltdisney/page/doty>
- Dubin, K. A. (2010). *Gestión de la diversidad*. Madrid: Forética.
- Etheredge, J., & Sweet, J. (25 de mayo de 2021). *We Stand Together Against Racism*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/progress-update-we-stand-together-against-racism-julie-sweet/>
- Gardenswartz and Rowe. (s.f.). *About Us*. Recuperado el 14 de marzo de 2023, de Gardenswartz and Rowe: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r/about-us>
- GD Empresa. (25 de julio de 2022). *La evolución de las PYMES*. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de GD Empresa: <https://gdempresa.gesdocument.com/noticias/la-evolucion-de-las-pymes#:~:text=Porcentaje%20de%20pymes%20en%20Espa%C3%B1a,total%20de%203.417.000%20compa%C3%B1%C3%ADas.>
- Gerdeman, D. (17 de mayo de 2017). *Minorities Who 'Whiten' Job Resumes Get More Interviews*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de Harvard Business School: <https://hbswk.hbs.edu/item/minorities-who-whiten-job-resumes-get-more-interviews>
- Great Place To Work. (2022). *Ranking Best Workplaces Mundial 2022*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Great Place To Work: <https://greatplacetowork.es/best-workplaces-mundial-2022/>

ILGA WORLD. (2020). *Maps Sexual*. Recuperado el 11 de marzo de 2023, de ILGA WORLD - THE INTERNATIONAL LESBIAN, GAY, BISEXUAL, TRANS AND INTERSEX ASSOCIATION: <https://ilga.org/maps-sexual-orientation-laws>

Imop Insights. (2017). *Las personas LGBT en el ámbito del empleo en España: Hacia espacios de trabajo inclusivos con la orientación sexual e identidad y expresión de género*. Obtenido de Instituto de las mujeres: <https://www.inmujeres.gob.es/actualidad/NovedadesNuevas/docs/2017/2017LGBTAmbitodelEmpleo.pdf>

IMOP Insights. (11 de marzo de 2019). *Estudio sobre la percepción de la discriminación por edad en el empleo*. Recuperado el 2023, de Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades: <https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE1757.pdf>

INFORMA. (marzo de 2023). *Presencia de las mujeres en la empresa española*. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de Informa: [https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content\\_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6407005ca9490f00ca14da38/files/mujeres2023\\_InformaDB\\_es.pdf?1678180444](https://cdn.informa.es/sites/5c1a2fd74c7cb3612da076ea/content_entry5c5021510fa1c000c25b51f0/6407005ca9490f00ca14da38/files/mujeres2023_InformaDB_es.pdf?1678180444)

International Labour Organization. (6 de febrero de 2020). *Understanding the gender pay gap*. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de International Labour Organization: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_735949.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_735949.pdf)

McCarthy, J. (12 de noviembre de 2007). *What is Artificial Intelligence?* Recuperado el 25 de enero de 2023, de Stanford University: <http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/node1.html>

McKinsey. (17 de agosto de 2022). *What is diversity, equity, and inclusion?* Recuperado el 29 de marzo de 2023, de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-diversity-equity-and-inclusion>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (31 de agosto de 2020).

*¿Cómo aprenden las máquinas? Machine Learning y sus diferentes tipos.*

Recuperado el 29 de enero de 2023, de Datos abiertos del Gobierno de España:

<https://datos.gob.es/es/blog/como-aprenden-las-maquinas-machine-learning-y-sus-diferentes-tipos>

Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (s.f.). *Economía del dato*

*e inteligencia artificial.* Recuperado el 29 de enero de 2023, de Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital:

<https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/ficheros/210330-Agenda-Digital-9-Economia-dato-inteligencia-artificial.pdf>

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (s.f.). *Promoción del buen trato.*

*Prevención del edadismo.* Recuperado el 5 de marzo de 2023, de Ministerio de Sanidad:

[https://www.sanidad.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/Prevencion/EnvejecimientoSaludable\\_Fragilidad/BuenTrato\\_Edadismo.htm](https://www.sanidad.gob.es/profesionales/saludPublica/prevPromocion/Prevencion/EnvejecimientoSaludable_Fragilidad/BuenTrato_Edadismo.htm)

Nardiz, J. (31 de marzo de 2021). *¿QUÉ ES UN GREAT PLACE TO WORK®?*

Recuperado el 24 de marzo de 2023, de Great Place To Work:

<https://greatplacetowork.es/que-es-great-place-to-work/>

Novacek, G., Yousif, N., Dartnell, A., Farsky, M., Bansal, S., May, G., & Zborowski,

A. (2023). *Inclusion Isn't Just Nice. It's Necessary. How a survey quantifying the responses of more than 27,000 employees proves the business value of inclusion.* BCG. Recuperado el 22 de marzo de 2023, de [https://web-](https://web-assets.bcg.com/4c/ca/dfd11bc1457a8668048a10606859/bcg-inclusion-isnt-just-nice.-It's-Necessary_Feb-2023.pdf)

[assets.bcg.com/4c/ca/dfd11bc1457a8668048a10606859/bcg-inclusion-isnt-just-nice.-It's-Necessary\\_Feb-2023.pdf](https://web-assets.bcg.com/4c/ca/dfd11bc1457a8668048a10606859/bcg-inclusion-isnt-just-nice.-It's-Necessary_Feb-2023.pdf)

Organización Mundial de la Salud. (18 de marzo de 2021). *El edadismo es un problema*

*mundial - Naciones Unidas.* Recuperado el 5 de marzo de 2023, de

Organización Mundial de la Salud: <https://www.who.int/es/news/item/18-03-2021-ageism-is-a-global-challenge->

[un#:~:text=Entre%20las%20personas%20mayores%2C%20el,mayores%20tasas%20de%20muertes%20prematuras](https://www.who.int/es/news/item/18-03-2021-ageism-is-a-global-challenge-)

- Paul, K. (16 de abril de 2019). 'Disastrous' lack of diversity in AI industry perpetuates bias, study finds. *The Guardian*.
- Pichardo, J. I., Alonso, M., Puche, L., & Muñoz, Ó. (agosto de 2019). *Guía ADIM LGBT+ Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones*. Obtenido de ADIM:  
<https://eprints.ucm.es/59897/1/191110%20-%20Gu%C3%ADa%20ADIM%20-%20ES.pdf>
- Puyol, R., Jiménez, A., & Ortega, I. (21 de marzo de 2022). *II MAPA DE TALENTO SÉNIOR ESPAÑA EN EL CONTEXTO EUROPEO*. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de Fundación MAPFRE:  
<https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1117621.do>
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (26 de febrero de 2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *Environmental Research and Public Health*.  
doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>
- Real Academia Española. (s.f.). *Discriminación*. Recuperado el 9 de marzo de 2023, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/discriminar>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diversidad*. Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/diversidad>
- Real Academia Española. (s.f.). *Edadismo*. Recuperado el 5 de marzo de 2023, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/edadismo>
- Real Academia Española. (s.f.). *Etnocentrismo*. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/etnocentrismo>
- Real Academia Española. (s.f.). *Incluir*. Recuperado el 17 de marzo de 2023, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/incluir>
- Real Academia Española. (s.f.). *Inclusión*. Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de Diccionario de la lengua española: [https://dle.rae.es/inclusión](https://dle.rae.es/inclusion)

- Real Academia Española. (s.f.). *Inteligencia artificial*. Recuperado el 25 de enero de 2023, de Diccionario de la lengua española:  
<https://dle.rae.es/inteligencia#2DxmhCT>;
- Real Academia Española. (s.f.). *Pertenencia*. Recuperado el 4 de noviembre de 2022, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/pertenencia>
- Real Academia Española. (s.f.). *sesgo*. Recuperado el 6 de marzo de 2023, de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/sesgo>
- Rebollo Norberto, J., Generelo Lanaspá, J., & Assiego Cruz, V. (2018). *La cara oculta de la violencia hacia el colectivo LGTBI*. Madrid. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de <https://www.ccoo.es/0365b3c2319c4f2cc4c8614aae462a25000001.pdf>
- Refinitiv. (s.f.). *About Us*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Refinitiv:  
<https://www.refinitiv.com/en/about-us>
- Richter, F. (23 de febrero de 2023). *Charted: How life expectancy is changing around the world*. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de World Economic Forum:  
<https://www.weforum.org/agenda/2023/02/charted-how-life-expectancy-is-changing-around-the-world/#:~:text=According%20to%20the%20United%20Nations,rise%20to%2077.3%20by%202050>.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Obtenido de Universidad Pontificia Comillas (ICADE):  
<https://sifo.comillas.edu/mod/resource/view.php?id=2124441&redirect=1>
- Rouhiainen, L. (2018). *Inteligencia artificial. 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*. Barcelona: Alienta.
- Saiz García, C. (2019). Las obras creadas por sistemas de inteligencia artificial y su protección por el derecho de autor. *InDret*, 4-5. Recuperado el 26 de enero de 2023
- Samaniego, J. F. (12 de diciembre de 2022). *¿Qué es el "techo de cristal" y por qué aún se combate hoy en día?* Recuperado el 15 de marzo de 2023, de Willis Towers Watson Update: <https://willistowerswatsonupdate.es/talento-y-retribucion/que-es-techo-de-cristal/>

Sampedro, J. (26 de enero de 2016). Marvin Minsky, cerebro de la inteligencia artificial. *El País*. Recuperado el 26 de enero de 2023, de [https://elpais.com/elpais/2016/01/26/ciencia/1453809513\\_840043.html](https://elpais.com/elpais/2016/01/26/ciencia/1453809513_840043.html)

Telemadrid. (8 de julio de 2022). *Los dos millones de visitantes que llegan a Madrid en el Orgullo dejarán 400 millones de euros*. Recuperado el 25 de marzo de 2023, de Telemadrid: <https://www.telemadrid.es/programas/telenoticias-1/Los-dos-millones-de-visitantes-que-llegan-a-Madrid-en-el-Orgullo-dejaran-400-millones-de-euros-2-2466973295--20220708025357.html#:~:text=Los%20cerca%20de%20dos%20millones,los%20negocios%20de%20la%20capita>

The Walt Disney Company. (2022). *Corporate Social Responsibility Report*. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de <https://impact.disney.com/resources/2022-csr-report/>

The Walt Disney Company. (s.f.). *Diversity & Inclusion*. Recuperado el 23 de marzo de 2023, de Disney Social Responsibility: <https://impact.disney.com/diversity-inclusion/#:~:text=Disney%20is%20committed%20to%20celebrating,imagination%20of%20our%20global%20audiences>.

The Walt Disney Company. (s.f.). *People*. Recuperado el 24 de marzo de 2023, de The Walt Disney Company: <https://impact.disney.com/diversity-inclusion/people/>

The Washington Post. (s.f.). *1088 people have been shot and killed by police in the past 12 months*. Recuperado el 28 de marzo de 2023, de The Washington Post: <https://www.washingtonpost.com/graphics/investigations/police-shootings-database/>

Verdejo, N. (6 de marzo de 2023). *CHATGPT PRESENTÓ ACTUALIZACIÓN PARA COMBATIR LOS SESGOS EN SUS RESPUESTAS*. Obtenido de WWWHATSNEW: <https://wwwwhatsnew.com/2023/02/20/chatgpt-presento-actualizacion-para-combatir-los-sesgos-en-sus-respuestas/>

Verma, P. (16 de julio de 2022). These robots were trained on AI. They became racist and sexist. *The Washington Post*. Recuperado el 6 de marzo de 2023, de <https://www.washingtonpost.com/technology/2022/07/16/racist-robots-ai/>

Vincent, J. (24 de marzo de 2016). *Twitter taught Microsoft's AI chatbot to be a racist asshole in less than a day*. Recuperado el 6 de marzo de 2023, de The Verge: <https://www.theverge.com/2016/3/24/11297050/tay-microsoft-chatbot-racist>

Virginia Department of Health. (febrero de 2022). *Prevención de microagresiones*. Recuperado el 27 de marzo de 2023, de Virginia Department of Health: <https://www.vdh.virginia.gov/content/uploads/sites/196/2022/02/Microaggression-SP-color-poster.pdf>

*Why Gardenswartz & Rowe?* (s.f.). Recuperado el 14 de marzo de 2023, de Gardenswartz & Rowe: <https://www.gardenswartzrowe.com/why-g-r>

World Economic Forum. (2022). *Global Gap Report*. Coligny: World Economic Forum. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf?\\_gl=1\\*p21fkz\\*\\_up\\*MQ..&gclid=Cj0KCQjw8e-gBhD0ARIsAJiDsaXdj2V7IWWzbFCyC0RLsMBM6zKU35Qm8N\\_3lQ9iuqp\\_PS27Bg9uH8aAqnKEALw\\_wcB](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf?_gl=1*p21fkz*_up*MQ..&gclid=Cj0KCQjw8e-gBhD0ARIsAJiDsaXdj2V7IWWzbFCyC0RLsMBM6zKU35Qm8N_3lQ9iuqp_PS27Bg9uH8aAqnKEALw_wcB)

Xinmei, S. (3 de octubre de 2021). Chinese AI gets ethical guidelines for the first time, aligning with Beijing's goal of reining in Big Tech. *South China Morning Post*. Recuperado el 23 de enero de 2023, de <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3150789/chinese-ai-gets-ethical-guidelines-first-time-aligning-beijings-goal>

YouGov. (31 de agosto de 2021). *International survey: how supportive would Britons be of a family member coming out?* Recuperado el 25 de marzo de 2023, de YouGov: <https://docs.cdn.yougov.com/9h799xz93s/LGBT%20support%20survey.pdf>

Ziegler, M., & Rauh, C. (2020). *VISIBLE GROWTH; INVISIBLE FEARS GETTING TO EQUAL 2020: PRIDE*. Recuperado el 26 de marzo de 2023, de Accenture: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-128/accenture-getting-equal-2020-visible-growth-invisible-fears.pdf#zoom=40>

### **Legislación:**

Constitución Española. BOE núm. 311, de 29 de diciembre de 1978.

Ley 13/2005, de 1 de julio, por la que se modifica el Código Civil en materia de derecho a contraer matrimonio. BOE núm. 157, de 2 de julio de 2005, páginas 23632 a 23634 (3 págs.).

Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación. BOE núm. 167, de 13 de julio de 2022.

Ley 3/2023, de 28 de febrero, de Empleo. BOE núm. 51, de 01 de marzo de 2023

Ley 31/2022, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2023.

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. BOE núm. 167, de 13 de julio de 2022.

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. BOE núm. 255, de 24 de octubre de 2015.