



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD EN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA.

Alumno: Isabel Van Vliet Martín

Director: Montserrat Pantoja Zarza

MADRID | Junio 2022

Resumen

Los cambios por los que está pasando el mundo, se están extrapolando a los mercados de diferentes industrias, entre ellas la industria de la consultoría. Poder permanecer en el mercado y ser competitivo está siendo cada vez más complicado si la adaptación al cambio no es la correcta. El desarrollo de la tecnología y la forma de enfocar el éxito, las empresas han dado un giro excepcional donde a través de los cambios se ha podido apreciar la importancia del capital humano para la supervivencia de la empresa en el mercado. El papel de Recursos Humanos es fundamental para la adaptación al cambio de los individuos de la empresa. La globalización de los mercados, los inmigrantes y la aceptación de la sociedad a lo diferente entre otras causas han sido determinantes para demostrar la importancia de la diversidad e inclusión en las empresas, siendo más concreto en las empresas de consultoría. Las políticas de diversidad e inclusión están sirviendo de ancla para poder establecer efectos positivos en la organización frente a los grandes cambios de enfoque el mundo globalizado. Los beneficios que suponen mejorar la calidad interna del capital humano de la empresa se están convirtiendo cada vez más en la clave para poder llegar a la grandeza de sus competencias internas y externas. Siendo así la diversidad e inclusión competencias claves por las que las empresas invierten tiempo, dinero y constancia debido a los beneficios que aportan.

Palabras claves: Globalizado, Capital Humano, Diversidad, Inclusión, Recursos Humanos, Adaptación.

Abstract

The changes the world is going through are being extrapolated to the markets of different industries, including the consulting industry. Staying in the market and being competitive is becoming increasingly difficult if the adaptation to change is not correct. The development of technology and the way of approaching success, companies have taken an exceptional turn where through the changes it has been possible to appreciate the importance of human capital for the survival of the company in the market. The role of Human Resources is fundamental to the adaptation to change of the individuals in the company. The globalization of markets, immigrants, and society's acceptance of differences, among other causes, have been decisive in demonstrating the importance of diversity and inclusion in companies, particularly in consultancy firms. Diversity and inclusion policies are serving as an anchor to be able to establish positive effects in the organization in the face of major changes in the globalized world. The benefits of improving the internal quality of a company's human capital are increasingly becoming the key to achieving greatness in its internal and external competencies. Diversity and inclusion are key competencies for which companies invest time, money, and perseverance because of the benefits they bring.

Keywords: Globalized, Human Capital, Diversity, Inclusion, Human Resources, Adaptation.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 PREÁMBULO.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO	7
1.4. METODOLOGÍA	7
2. MARCO CONCEPTUAL.....	8
2.1. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.....	8
2.1.1 ¿Qué es la diversidad? ¿Qué es la inclusión?.....	8
2.1.2 Comportamiento organizacional y su relación con la diversidad e inclusión	13
2.1.3 Surgimiento de la diversidad e inclusión.....	17
2.2 EFECTOS DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI ...	20
2.2.1 Efectos en la organización con la implementación de la diversidad e inclusión en las políticas de RRHH.....	20
2.2.2 Diversidad e inclusión como ventaja competitiva.....	26
3. ANÁLISIS SOBRE LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN 4 CONSULTORÍAS MULTINACIONALES.....	28
3.1 INTRODUCCIÓN.....	28
3.2 POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN ACCENTURE Y DELOITTE.	29
3.3 POLÍTICAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EY Y MCKINSEY	33
4. RESULTADOS.....	37
4.1. RESULTADOS	37
4.2. CONCLUSIONES.....	46
4.3. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	47
5. REFERENCIAS.....	49
5.1. BIBLIOGRAFÍA.....	49
5.2. ANEXOS.....	53

1. Introducción

1.1 Preámbulo

Hoy en día vivimos en un mundo de cambios continuos, tanto tecnológicos, sociales, climáticos, los cambios por la pandemia de COVID, y realmente estamos en una “era del Gran Cambio”. El mundo ha evolucionado, pero con él, la sociedad, las políticas estatales y empresariales. Afectando de una forma directa al cambio en el mercado de cualquier industria.

En el ámbito empresarial la globalización de mercados y la tecnología está permitiendo que la relación de las empresas con los clientes, con los empleados y con los competidores sea cada vez más diversa debido a la capacidad de expansión que el siglo XXI está aportando a las empresas multinacionales. Por ejemplo, la colaboración en la plantilla de una misma organización de diferentes edades, etnias, idiomas, género...

Debido a la globalización, los cambios sociales y la nueva tecnología que impacta a los equipos y trabajadores de empresas, la diversidad e inclusión para el cambio es la clave. Es por ello, y para que esta diversidad necesaria para la adaptación en los equipos sea positiva y funcional, las empresas están tomando medidas para poder gestionarlo.

La gestión de la diversidad e inclusión en el mercado laboral ha ido sufriendo muchas transformaciones en si a lo largo de la historia. Las empresas enfocadas a la consultoría tienen un gran dilema en el manejo del capital humano, debido a la expansión de estas en diferentes países del mundo, están considerando la gestión de la diversidad e inclusión como algo imprescindible que genera una ventaja competitiva e inversiones a largo plazo para la empresa.

La necesidad de tener un sistema diverso e inclusivo dentro de las empresas es clave para puedan seguir exitosos en el mercado cada vez más competitivo. El mercado está cambiando constantemente y no espera a nadie más bien las empresas tiene que ser conscientes de su fuerza interna (capital humano) para poder seguir compitiendo y no tener que dejar la “carrera” en la que compiten.

La diversidad e inclusión empresarial son la clave para las empresas debido a los efectos que crean en la organización una vez implementadas. Desde una mejora de rendimiento, de productividad e innovación dentro del equipo.

En este trabajo se investigará la importancia del cambio de enfoque en las empresas hacía un sistema más diverso e inclusivo. Descubriremos la importancia de estas políticas y que efectos tienen sobre la organización, los desafíos que se enfrentan los departamentos de RRHH y que políticas o medidas grandes consultorías multinacionales están implementando en sus modelos internos.

1.2. Justificación del tema

La diversidad e inclusión son dos criterios que cada vez más se están poniendo en boca de más empresas. Es por ello, por lo que con este trabajo me gustaría investigar y describir el impacto de las políticas en el mercado laboral, para que las empresas sean conscientes de la importancia de implantar estas medidas en la organización, y como se podrá sacar ventajas competitivas de ello.

Pondremos sobre la mesa que factores pueden positivamente ser afectados (como por ejemplo la creatividad y productividad), como manejar aquellos resultados negativos, y que factores ayudarán a la empresa a cambiar sus políticas con el consiguiente impacto que pueda tener.

El trabajo se centrará en poder entender la necesidad de introducir y extender las políticas de la diversidad e inclusión por parte de los departamentos de RRHH, enfocado especialmente al sector de las empresas que se dedican a la consultoría.

Personalmente, realicé unas prácticas en una consultoría donde los pilares fundamentales de la empresa se basan en el foco en diversidad y sobre todo a la inclusión a nuevos integrantes en los equipos de trabajo. Mi experiencia fue muy positiva, el equipo me hizo sentir valiosa, cómoda y parte del equipo.

Colaboré con personas de diferentes culturas e idiomas como, por ejemplo, brasileños, japoneses, británicos, argentinos, indios...y pude observar como funcionaban esos equipos desde cerca. Me impactó mucho la facilidad de trabajo. La comunicación, la transparencia con la que se gestionaban los proyectos y la relación entre empleados.

Mi equipo era muy diverso y me permitió experimentar todos los beneficios que se ofrecen dentro tales equipos. Es por ello por la que finalmente decidí enfocar mi trabajo final de grado, en las políticas de diversidad e inclusión de empresas de consultoría ya que ha venido influenciada por mi experiencia personal tan positiva.

A raíz, de este trabajo quiero profundizar en las políticas de diversidad e inclusión y resaltar la importancia que tiene para las empresas tanto internamente como en la relación con los clientes. Resaltar todos los beneficios que podemos encontrar con equipos diversos que personalmente he vivido.

1.3. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo es dar a conocer y valorar la necesidad que hay de incorporar un sistema basado en la diversidad e inclusión empresarial en el sector de las consultorías.

Conocer porque los departamentos de RRHH deberían poner interés en implementar estas medidas y también evaluar el impacto que causan en las empresas unas políticas activas hacia la diversidad e inclusión.

1.4. Metodología

La metodología de este trabajo será una metodología deductiva. Se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo sobre la importancia de la diversidad e inclusión en las empresas de consultoría. Mi hipótesis inicial viene influenciada por Stephen Robbins, sociólogo que estudió el comportamiento organizacional y su importancia dentro de las organizaciones. Dentro de su estudio del

comportamiento organizacional resalta la importancia de conocer al empleado, cuidarlo y así obtener resultados positivos para la empresa. La diversidad e inclusión dentro de los grupos y equipos empresariales son clave a la hora de incentivar mejoras en las actividades de los empleados.

La metodología será deductiva, y partiremos de la hipótesis:

H: La creatividad y productividad se ven notablemente mejoradas cuando incluimos la diversidad e inclusión en empresas

Para conocer si nuestra hipótesis se verifica o no, realizaré un cuestionario de elaboración propia, y será mandado a una muestra de 60 personas dedicados al sector de la consultoría. Las preguntas y un resumen de las contestaciones se pueden encontrar en el *Anexo 1* y *Anexo 2*.

Para ello se realizarán una serie de preguntas para poder conocer la información mínima de cada encuestado y así elaborar conclusiones sobre nuestra hipótesis inicial.

En el punto cuatro de este trabajo se podrá acceder a un resumen de la respuestas finales y conclusiones que podemos obtener sobre nuestra hipótesis inicial.

2. Marco Conceptual

2.1. Diversidad e Inclusión

2.1.1 ¿Qué es la diversidad? ¿Qué es la inclusión?

Son muchos los autores que ofrecen sus percepciones sobre lo que es la diversidad. Muchos comparten y expresan su posición frente a la diversidad laboral, la diversidad cultural y la diversidad educativa.

La diversidad en el ámbito educativo debería plantearse como fuente transformadora y no basada en la adaptación, ya que esa adaptación a la diversidad implica y desarrolla más desigualdades. Definiendo así la importancia que se le otorga a la diversidad, ya que la recoge como fuente transformadora en los sistemas educativos para desarrollar un mundo equitativo y justo (Ramón Flecha y Lidia Puigvert, 1998).

Loden y Rosener (1991) recalcan que la diversidad supone las diferencias que encontramos por ejemplo en un grupo de amigos, de clase, de trabajo... Ambos elaboraron un marco de trabajo donde recogen las diferentes dimensiones que se encuentran dentro de un grupo, “la rueda de la diversidad”. Confirman que dentro de estos grupos diversos siempre va a haber diferencias bien sean aquellas que pertenecen a la dimensión interna de la diversidad (género, etnia, orientación sexual, edad...), a la dimensión externa de la diversidad (religión, educación, experiencia laboral, nivel económico...), a la dimensión organizacional de la diversidad (localización del trabajo, seguridad, función...) y por último la dimensión de la era en la diversidad (eventos históricos vividos, eventos culturales, eventos políticos...).

La diversidad es la llave para poder aceptar y adoptar una perspectiva que acepte las diferencias en las organizaciones. La diversidad es un concepto que se obtiene a raíz las diferencias entre las personas dentro de una organización, su edad, su género, su cultura y estas diferencias no se dejan de lado de una forma consciente, por ello la diversidad es la aceptación a los diferente en los grupos heterogéneos de una plantilla (Robbins y Judge, 2009).

Si extrapolamos el significado de diversidad al entorno laboral. La diversidad es un concepto que nos concierne a todos y es responsabilidad de cada uno de nosotros. La diversidad no es que el denominado “hombre blanco”, esté arriba en la jerarquía de la empresa y permita y atraiga talento diverso a la empresa. La diversidad va mucho más allá, es la comunidad la “familia” que ofrece

variedad de talentos que todos y cada uno de los integrantes de una empresa conforman, no solo el poderoso “hombre blanco” (Esther Mollema, 2015).

Una perspectiva más enfocada en lo esencial que ofrece la diversidad y lo que supone, es las diferentes características internas que todos los individuos recogen y como esas características son únicas. Uniendo esas percepciones tan diferentes es lo que crea la diversidad. Las diferencias, las identidades personales de cada uno y la capacidad de socialización en un grupo (Jonna Louvrier, 2013)

Es verdad que no existe una definición clara y objetiva de lo que significa la diversidad, ya que dentro de la diversidad y lo que verdaderamente significa queda al final a lo que cada uno personalmente opine. El experto en liderazgo Stephen Covey (2015) comenta, *"La fuerza reside en las diferencias, no en las similitudes"*.

Milliken y Martins (1996), establecen una clara distinción de lo que significa la diversidad, dividiéndola en dos términos. En primer lugar, la diversidad observable que recoge la raza, la etnia, la edad, el género... todos los elementos observables en el individuo físicamente. Por otro lado, la diversidad menos visible, que constituye el interior de los individuos, su capacidad de concentración, las habilidades técnicas y la funcionabilidad de desempeño laboral entre otros atributos internos.

Según Robbins y Judge (2009), el principal desafío al que las empresas se enfrentan es saber afrontar las diferencias en su plantilla y organización, como manejar sus aptitudes y que el balance para la organización sea positivo. Ambos autores recogen el concepto “la fuerza de trabajo diversa”, dentro de este concepto se recogen lo que serían las categorías en cuanto a la diversidad se refiere que son las más visibles que se pueden encontrar dentro de una organización.

Clasificando la diversidad (en la organización) en:

1. Género, consideran que las empresas deben garantizar la diversidad de género de una forma equitativa, donde el acceso y la contratación a las organizaciones no se vean determinadas por su género y que haya igualdad de oportunidades para ambos.
2. Raza, promueven igual que en la categoría de género, que dentro de la organización la diferencia de si un hombre o mujer es blanco/a, negro/a, hispano/a, chino/a, indio/a, no es ningún factor para no acceder a la organización y una vez más, todas las personas deben tener un acceso y respeto equitativo.
3. Nacionalidad, necesario conocer y permitir adaptarse a todas las personas que por un factor (como puede ser el idioma) no se adaptan bien al lugar y la organización debe emplear en mejorar y estabilizar la posición de esas personas de diferente nacionalidad.
4. Edad, las nuevas generaciones con diferente método de trabajo, diferentes necesidades deben ser acogidas y no ser discriminadas por la organización.
5. Discapacidad, las organizaciones no deben discriminar a personas que sufren cualquier tipo de discapacidad y es necesario que garanticen la accesibilidad a este tipo de personas.
6. Parejas en convivencia, igualdad de derechos dentro de la organización para parejas homosexuales como a parejas heterosexuales, que la orientación sexual de cada uno de los integrantes de la organización, no debe ser un factor para el uso de la discriminación.
7. Religión, las organizaciones deben entender las costumbres, rituales, días festivos de los trabajadores que presenten otras costumbres a las

idealizadas dentro de la organización. Garantizar la no discriminación por sus aspectos, prácticas, vestimentas... para facilitar así un buen desempeño del trabajador.

Es decir, la diversidad, los autores lo recalcan como las diferencias entre individuos o las diferencias encontradas en un grupo social, laboral...pero no se establece una única y exacta definición para la diversidad.

En cuanto a la inclusión, según la UNESCO (2001), la inclusión es la ventaja que soporta la diversidad, es decir, cuando encontramos diversidad entre individuos, la inclusión sirve de puente para promover la diversidad como un aspecto positivo. Según la Real Academia Española (RAE) pone como definición que la inclusión es *“acción y efecto de incluir”*.

La inclusión viene ligada con la diversidad ya que si no hay inclusión es muy poco probable que encontremos diversidad, teniendo así una relación directa. Como bien recalca la Fundación Adecco, *“la diversidad, en sí misma, no tiene valor. La riqueza de la diversidad la proporciona la inclusión”*.

Por otro lado, según comenta la Fundación Adecco, *“La inclusión se refiere a la capacidad de gestionar e integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único, pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece. La Inclusión, por tanto, es el paso hacia adelante de la Diversidad”*.

Figura I: ¿Qué es la inclusión?

**INCLUSIÓN= Sentimiento de pertenencia al grupo +
Posibilidad de ser uno mismo y sentirse único**

Fuente: Fundación Adecco. ¿Cuáles son las diferencias entre diversidad e inclusión?

Como refleja la figura I, la inclusión es la capacidad de sentir que perteneces a un grupo, desencadenando así la posibilidad de ser uno mismo y sentirse único, bien sea de un grupo de amigos o un equipo de trabajo.

2.1.2 Comportamiento organizacional y su relación con la diversidad e inclusión

El estudio del comportamiento organizacional surgió aproximadamente en el 1947 en Estados Unidos, donde se empezó a determinar que no todos los individuos que forman la empresa reaccionan igual, piensan igual y se comunican de la misma forma. El objetivo era entender que las diferencias de comportamiento de los individuos en la empresa no era algo negativo, sino que con un buen estudio y manejo de los comportamientos se podría alcanzar una gran ventaja dentro y fuera de la organización.

Según Robbins y Judge (2009), *“el comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”*.

Es decir, el comportamiento organizacional (CO), estudia los tres componentes que conforman una organización, los individuos (empleados), los grupos y la estructura que adopta la organización. El principal objetivo es conocer y analizar cómo actúan estos componentes de la organización y poder permitir a las organizaciones trabajar internamente de la forma más eficaz.

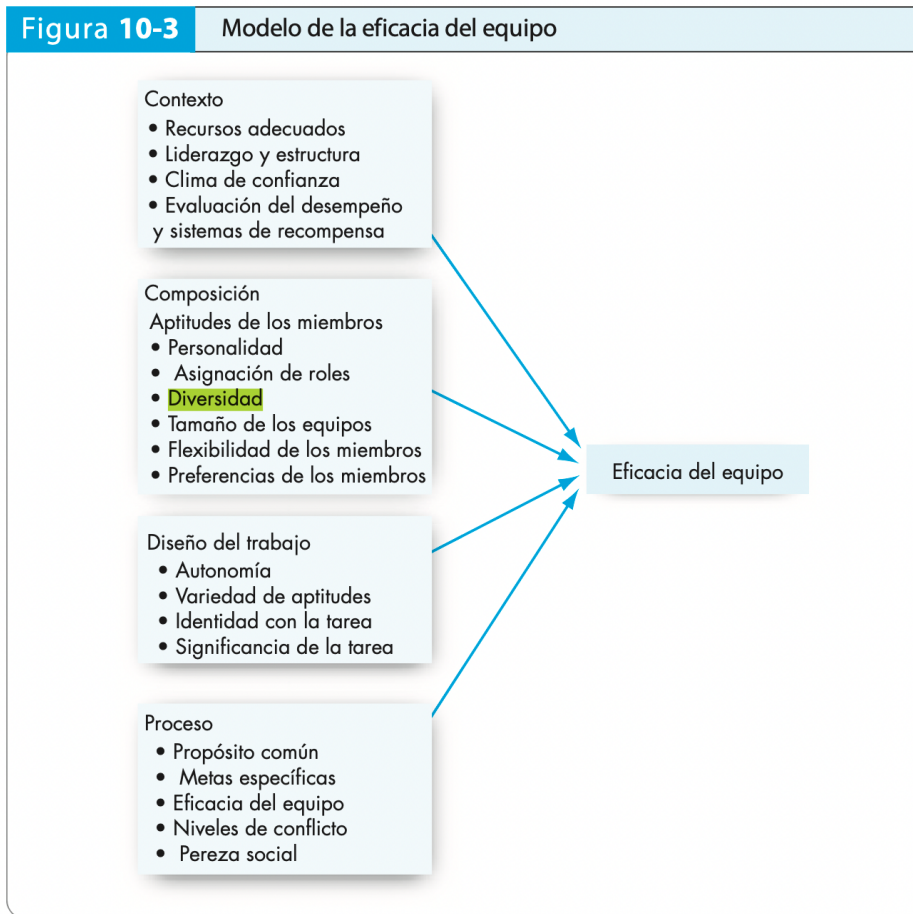
Dentro del comportamiento organizacional se recogen diversos temas que afectan directamente a la eficacia, productividad, la innovación y la relación entre empleados de la misma organización. Las disciplinas que encontramos dentro del CO son la psicología, la psicología social, la sociología y la antropología. Esta última disciplina, estudia aprender sobre los seres humanos con el objetivo de entender a las personas con diferentes culturas, creencias y percepción de situaciones que se encuentran dentro de una misma organización.

Un estudio óptimo del CO permite a las organizaciones estar en una posición de poder afrontar dilemas como, por ejemplo, la globalización, la adaptación a diferentes culturas y debe ser el principal foco que debe de tener la organización debido a las grandes transformaciones económicas que estamos experimentando en el mercado laboral. También nos permite obtener una posición favorable a la diversidad laboral, el mercado laboral internacional está generando un mayor trato con individuos diferente a los experimentados por la organización. El trato con personas de diferentes culturas, edades, género, creencia, capacidad cognitiva, lengua... (Lizandro, Briones-Véliz y Arteaga-Coello, 2016).

Por otro lado, un buen estudio del CO permitirá ofrecer a la organización una posición más favorable en incrementar la productividad, potenciar la innovación y una posición positiva al cambio y lo diferente, fortaleciendo así una tendencia a una mayor conducta ética dentro de la organización. (Lizandro, Briones-Véliz y Arteaga-Coello, 2016)

Dentro del CO se establecen las claves necesarias para que la organización comprenda a los individuos que la forman, la estructura para poder obtener estabilidad interna y los grupos que forman dicha organización.

Figura II: Modelo de la eficacia del equipo



Fuente: Comportamiento Organizacional, 2009, Capítulo 10, página 328.

Lo que recoge la figura II, es la clasificación de los determinantes para que la eficacia del equipo y directamente también la eficacia de la organización sea mejorada. Dentro de la composición del equipo se recoge que la diversidad debe estar dentro de los patrones para poder alcanzar el objetivo de un equipo eficaz.

Relacionando así la importancia de que la diversidad si es un factor para que a través del CO de una organización se constituya un factor para mejorar o manejar la eficacia y el desempeño productivo de los equipos e individuos.

Por último, el comportamiento organizacional también ayuda a investigadores conocer los verdaderos paradigmas que hay detrás de una buena implementación de medidas diversas e inclusivas dentro de los equipos de la organización.

Por ejemplo, dentro del libro Comportamiento Organizacional de Robbins y Judge (2009), podemos recoger un estudio donde recogen 5 etapas por las que pasaron todos los equipos tras un análisis que se realizó para comprender el comportamiento de los individuos y los equipos.

Entre todos los resultados que se obtuvieron, los principales resultados al comportamiento de los equipos fueron los siguientes:

- Los equipos que fueron formados con personas de diferente opinión, interés, modelo de actuar y personalidad pudieron ofrecer rutas óptimas cuando se enfrentaban a algún conflicto de equipo, a diferencia de los equipos que no presentaban ninguna diferencia.
- A raíz de las investigaciones, pudieron determinar que se podría decir que la heterogeneidad en los individuos que forman los equipos, mejora e incrementan la creatividad, la calidad en la toma de decisiones y aporta mayor flexibilidad para los individuos del equipo.
- Recogieron también como los equipos formados por diferencias étnicas produjeron ideas más innovadoras y de mejor calidad.

Es decir, estas conclusiones obtenidas para poder conocer el comportamiento organizacional cuyo objetivo es garantizar una mejora en el rendimiento y el funcionamiento de la empresa, determinan que si existe relación entre la diversidad de equipos e individuos y el desenlace de las acciones que toman. Teniendo así la diversidad y el CO una relación llamativa en cuanto al análisis de las organizaciones y el objetivo de una mejora dentro de ellas.

2.1.3 Surgimiento de la diversidad e inclusión

Charles Darwin (1859) dijo: *“No es la más fuerte de las especies la que sobrevive, tampoco es la más inteligente la que sobrevive. Es aquella que se adapta mejor al cambio”*. El mundo se transforma continuamente y así lo hacen los sistemas internos de las organizaciones, sus métodos de producción y la forma de llegar y manejar el empujado de la empresa. Es por ello de la importancia de conocer las medidas y métodos que se usan para poder adaptarse a los cambios y sobrevivir como organización exitosa.

Si se investiga en los antecedentes de esta cuestión podríamos decir que ya Frederick Taylor a finales del siglo XIX propuso un enfoque científico para la gestión de las empresas, donde la observación y análisis de la tarea aportaban eficiencia. Su estudio científico sobre las condiciones laborales y cómo estas tenían un efecto directo en la productividad de los trabajadores, produjo un cambio conceptual a la hora de que los empresarios gestionaran sus organizaciones internas y la productividad de las labores de los empleados (Yanina Gismano y Fabio Schwerdt, 2012).

Este cambio de enfoque del modelo taylorista se le puede añadir la influencia de Henry Ford, empresario contemporáneo a Taylor, que comienza con un enfoque distinto al convencional ya en aquellos años.

Ford, entre sus medidas más contemporáneas introdujo mayor adaptabilidad en la hora de la producción de automóviles, evitando los factores que reducían o no eran útiles para la producción. Aunque Ford implementó nuevas medidas en la producción y eran exitosas, el capital humano estaba fallando. Debido a la intensidad de producción se empezó a trabajar los fines de semana y los empleados como causa de mayor trabajo los fines de semana empezaron a no acudir días de la semana en especial los lunes (M^a Eugenia Ruiz, 2018).

Es por ello por lo que Ford implementó nuevas medidas más enfocadas al cuidado del capital humano e implantación de incentivos económicos para evitar

el absentismo, como, por ejemplo; creó un Departamento de Sociología para poder entablar un mejor control de satisfacción entre los empleados, controlando su vida social y su salario (M^a Eugenia Ruiz, 2018). Es decir, Ford ya presuponía el valor del factor humano a la hora de la producción de los automóviles, implementando medidas para poder crear un buen ambiente laboral para evitar insatisfacción que pudiera afectar a los beneficios de la empresa.

Estos nuevos modelos de organización de empresa supusieron un cambio de visión a la producción y el valor del capital humano. Junto estos cambios de enfoque, la lucha de derechos civiles afroamericanos y la lucha de las mujeres por la igualdad, se extrapolaron al ámbito empresarial de finales del siglo XIX y XX en el mundo Occidental. Estas luchas contribuyeron significativamente a que las empresas empezaran a actuar y responder ante las reivindicaciones, e introdujeron nuevas medidas que no fueran discriminatorias para colectivos tradicionalmente marginados.

Las nuevas medidas sobre los derechos empresariales también han venido influenciadas por instituciones públicas que poco a poco han sido fuente de inspiración para que las empresas puedan seguir un camino hacia el respeto, la igualdad y la no discriminación en cualquier ámbito; social, empresarial, educativo, territorial...

En 1945, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial se fundó las Naciones Unidas. El papel de la ONU ha sido un pilar fundamental que ha permitido a distintas naciones acceder a una mayor estimulación a respetar los derechos humanos, mantener la paz y permitir una mayor cooperación internacional (Red Española del Pacto Mundial, 2019).

En el 1948, se firmó La Declaración Universal de los Derechos Humanos, que fue un acto histórico ya que se estableció unos derechos que deberían ser respetados y proporcionados por todos los Estados. Este documento también dio pie a mayor inspiración para la lucha de la igualdad empresarial para las

mujeres y los derechos de pueblos indígenas y su no discriminación social o laboral internacional (Red Española del Pacto Mundial, 2019).

Por otro lado, España también ha tomado medidas que conciernen la diversidad e inclusión bajo leyes o políticas mínimas que deben seguir las empresas si operan en territorio español. Si bien años atrás estas leyes no existían, actualmente si debido a la evolución de la sociedad y el conocimiento que hoy en día se tiene sobre los efectos que la diversidad e inclusión provocan en las organizaciones y sociedad. A través de la *“Ley Orgánica 3/2007, se aprueba el derecho para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres”* (BOE, 2007).

En el Boletín Oficial del Estado la Ley Orgánica 3/2007 se entiende como - *“El artículo 14 de la Constitución española proclama el derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo. Por su parte, el artículo 9.2 consagra la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas”*.

“La igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983” [...].

Esta ley también recoge que las conductas discriminatorias no son aceptables y deben ser prevenidas con el dicho objetivo de garantizar los derechos humanos e igualdad entre todos los individuos de España.

En cuanto, a la inclusión en España a través de la Ley 51/2003, se recoge la no discriminación e igualdad de oportunidades a mujeres o hombres con cualquier discapacidad, con el objetivo de promover la accesibilidad universal. España ha tomado muchas medidas para garantizar los derechos a todos los individuos independiente de su edad, sexo, discapacidad, cultura... (BOE, 2003).

En la Comunidad de Madrid de España, se establece la *“Ley 3/2016, de Protección Integral contra LGTBIfobia y la Discriminación por Razón de Orientación e Identidad Sexual en la Comunidad de Madrid”* (BOE, 2016).

Por último, la ley más joven que tenemos en España que concierne la diversidad e inclusión empresarial es la *“Ley 11/2018, de 28 de diciembre, por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad”* (BOE, 2018).

Esta ley recoge la importancia de la diversidad dentro de las empresas y como deben dictaminar políticas de diversidad dentro de ella, para garantizar así mayor participación de ambos géneros (hombres y mujeres) dentro de la organización, para normalizar las diferencias bien de género, edad, cultural, étnica o capacidad intelectual dentro de la empresa y que se pueda incorporar un sistema interno entre los individuos de la empresa que no ponga en peligro la diversidad, con actos discriminatorios no deseados.

Por último, la evolución de la diversidad e inclusión ha sido constante y ha ido consiguiendo retos que nunca se habían visto posibles, y así muchas instituciones públicas han tomado riendas en estos tópicos para poder evolucionar y garantizar unos derechos justos que protejan y respeten a todos y cada uno de los individuos del planeta tierra.

2.2 Efectos de la diversidad en el ámbito empresarial en el siglo XXI

2.2.1 Efectos en la organización con la implementación de la diversidad e inclusión en las políticas de RRHH

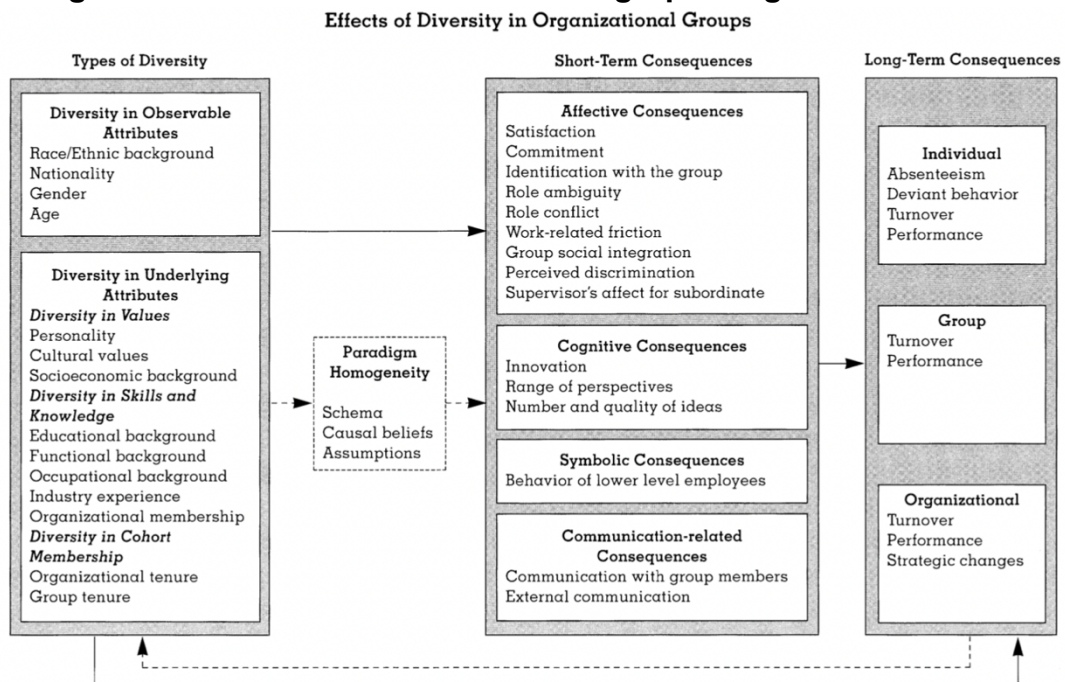
Es un hecho que la diversidad e inclusión están siendo dilemas cada vez más importantes que conciernen a las empresas, bien por la globalización de los

mercados laborales, la tecnología, el papel de la mujer en el mundo laboral... Estos factores y transformaciones no son los únicos que fomentan un buen manejo de la diversidad e inclusión en el mundo empresarial, sino también los efectos que tienen la diversidad e inclusión en la organización una vez incorporados.

Muchos autores recogen que la diversidad e inclusión se implementa por “moda” o “porque es lo que se lleva ahora”, pero muchos otros se oponen a esas posiciones ya que tras análisis e investigaciones confirman los efectos tan positivos que la diversidad e inclusión suponen para la organización.

Si bien años atrás, la diversidad podría haber sido una moda donde se implementaba vagamente en las organizaciones, ahora se está considerando uno de los factores más importantes para la empresa. Para la organización, se ha convertido en uno de los activos más importantes y la aplicación de estas medidas está suponiendo un punto diferenciador en las organizaciones posmodernas del resto (Rasoava Rijamampianina y Teresa Carmichael, 2005).

Figura III: Efectos de la diversidad en grupos organizacionales



Fuente: Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, 1996, página 418.

La figura III, representa una tabla donde Milliken y Martins (1996), recogen los efectos que la diversidad ofrece no solo a la organización, pero también los efectos que generan en los individuos y en los grupos.

En las consecuencias o efectos que produce una buena implementación de la diversidad a corto plazo, podemos encontrar diferentes niveles:

- **Efectos afectivos:** dentro de este nivel encontramos que la diversidad ofrece satisfacción entre empleados, que haya más compromiso laboral, mayor sentimiento de pertenecer al grupo o al equipo de trabajo. Ambigüedad en cuanto a roles que puede producir leves confusiones, crear un rol para poder sobrellevar y actuar frente a conflictos, fricción relacionada con el trabajo, mayor sentimiento de pertenecer no solo al equipo de trabajo sino a un grupo social. La discriminación percibida que aporta mayor fluidez en encontrar actos discriminatorios hacia otros individuos dentro del equipo. El último efecto sería una mayor conciliación con el “jefe” del equipo o de la empresa, permitiendo un sentimiento como mencionado previamente de bienestar y buen clima laboral.
- **Efectos cognitivos:** estos efectos suponen una consecuencia psicológica que supondría un acto irracional y que “saldría solo del propio individuo”, en este caso los efectos serían la innovación, ya que cuantas más ideas de diferentes individuos supone tener una mayor calidad y rango de ideas que derivan a obtener resultados más innovadores.
- **Efectos simbólicos:** estos efectos pueden ser considerados casi inexistentes ya que no son verdaderamente un efecto que produce la diversidad sino lo que produciría los efectos cognitivos y afectivos, como puede ser un efecto el comportamiento de los empleados de menor nivel en la jerarquía de la empresa.
- **Efectos orientados a la comunicación:** la mayor divulgación de ideas, mayor sentimiento de grupo y de equipo permite llevar comunicaciones más llevaderas interna y externamente.

La diversidad como bien recalcan Milliken y Martins (1996), tiene positivos efectos en la organización que desenlaza en incrementar otros factores como la innovación, clima laboral y creatividad.

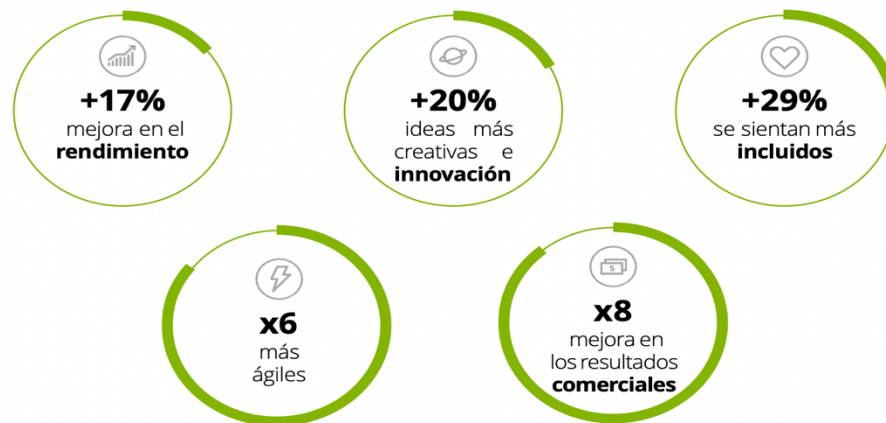
La diversidad y la inclusión empresarial no debe confundirse con la discriminación positiva para poder dar paso a minorías sociales en la empresa, sino debe visualizarse con una fuente de oportunidades para erradicar comportamientos discriminatorios, eliminar barreras y tópicos interculturales (Myrtha B. Casanova, 2006).

La gestión de la diversidad tiene un efecto positivo en la organización. Introduce un buen clima laboral, permite mayor adaptación a diferentes culturas, lenguas y costumbres. Sobre todo, una buena gestión de la diversidad a nivel interno de la empresa permite un mayor rango de acceso a clientes más diversos, permitiendo que el negocio se expanda con mayor facilidad (Myrtha B. Casanova, 2006).

Todas las transformaciones que están sucediendo y han sucedido años atrás en cuanto a la diversidad e inclusión se refiere están siendo implementadas cada vez más con mayor repercusión debido a los efectos que estas medidas depositan en la empresa.

Un estudio realizado por una de las “Big Four”, Deloitte. Una buena gestión de la diversidad e inclusión trae consigo un abanico de impactos positivos no solo dentro del equipo, pero también a nivel global para la empresa.

Figura IV: Diversidad e inclusión y sus efectos en la empresa.



Fuente: Deloitte, 2021.

Según la figura IV, se recogen los análisis y resultados del impacto positivo que genera la diversidad e inclusión en la empresa Deloitte.

Según este estudio el 17% de los equipos mejoran su rendimiento, el 20% son más innovadores con ideas más creativas siendo así seis veces más ágiles. Ya que la diversidad se encuentra ligada con la inclusión esto también provoca, según el estudio casi el 30% se sientan más incluidos. Y se multiplican por 8 una mejora en los resultados comerciales de la empresa y equipo.

Por último, José Ramón Pin, Pilar García Lombardía. y Ángela Gallifa (2007), establecen que los efectos en la organización la diversidad e inclusión son:

- Una mejoría en seleccionar a los futuros empleados y retener a las fuerzas laborales de empresa.
- A mayor diversidad e inclusión mayor es la innovación y la eficiencia que se ofrece en los sistemas internos de la empresa, bien los servicios ofrecidos al cliente o en el sistema interno de producción
- Si la diversidad entre los empleados es mayor permite mayor comunicación a través de diferentes mercados de diferentes países, abriendo así la puerta,

a mayor globalización de la empresa y apertura de nuevos mercados de diferentes culturas.

Figura V: Empresas que están aplicando políticas de diversidad.



Fuente: Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas, 2007, página 40.

Según la figura V, se recogen los resultados sobre los beneficios que se establecen que la diversidad e inclusión ofrece. Los beneficios son los siguientes:

1. Mayor capacidad de gestión global
2. Elimina los costes procesales
3. Disminuye las tasas de absentismo
4. Reduce la rotación del personal
5. Mejora la satisfacción de los clientes, mejora la innovación, retiene personal cualificado, mejora la reputación de la empresa.
6. Aumenta la motivación y eficacia personal
7. Consolida los valores culturales dentro de la organización.

2.2.2 Diversidad e inclusión como ventaja competitiva

¿Qué es obtener como empresa una ventaja competitiva? Según Porter (2007), obtener una ventaja competitiva como empresa supone tomar decisiones que sean ofensivas y defensivas para poder obtener una posición de mercado mejor que los competidores para obtener incrementar el éxito de la empresa y hacer frente a la inversión inicial de la empresa.

Es decir, la ventaja competitiva por la cual muchas empresas luchan diariamente supone tener más beneficios frente a los competidores de la misma industria. Porter enfoca la ventaja competitiva en dos estrategias principales que se deberían seguir para obtenerla: 1. Liderazgo en costes y 2. Diferenciación.

Estas dos estrategias suponen analizar y mejorar aspectos externos de la empresa para poder ser mejor percibido por el consumidor, pero otro aspecto que se debe tener en cuenta para obtener una buena ventaja competitiva es el manejo de la parte interna de la empresa, es decir, los empleados, los equipos, la estructura.

Si bien todo lo que conforma la ventaja competitiva en la empresa supone sus desempeños externos e internos, podemos afirmar que la importancia de ofrecer una estrategia basada en la diferenciación o en liderazgo en costes, viene influenciada por la capacidad de innovación de los individuos que forman la empresa.

El factor por el que una empresa obtiene y crea valor es por los empleados de la propia empresa, pues bien, si encontramos una forma coherente y una explotación positiva de ella, podría ser el desencadenante de ofrecer una ventaja competitiva.

El objetivo es ofrecer un tipo de valor que sea casi imposible de imitar. Una implementación de diversidad en la empresa que sea notable permite a los empleados acceder a un mayor número de recursos, ideas de mayor calidad, creatividad y productividad cuando se enfrenten a crear sistemas o ideas

innovadoras y casi imposibles de imitar. Implementando diversidad e inclusión en las políticas de RRHH en las empresas, aporta un recurso estratégico ofreciendo mayor innovación en el proceso de la empresa (Rafael Triguero Sánchez y Jesús Peña-Vinces, 2011).

José Luis Gascó (2020), va más allá y recalca la importancia de la diversidad como fuente de innovación y base de mejora de la empresa para poder obtener una ventaja competitiva de ella. Siendo la diversidad e inclusión factores que promueven la innovación de ideas, contraste de opiniones y permite un mayor rango de adaptabilidad, permite a los propulsores de la innovación en la empresa ofrecer más. Hasta el punto de reconocer que el nacimiento de la diversidad e inclusión si son los causantes de la ventaja competitiva que obtiene una empresa.

McKinsey (2020), determina la importancia de como la diversidad y la inclusión son factores determinantes para poder enlazar el rendimiento de los individuos en la empresa y como su buena elaboración supone poder adquirir una ventaja competitiva de base. Si la organización invierte tiempo, dinero y constancia en los departamentos de RRHH y que las políticas se incorporen bien, supone para las empresas crear equipos que sean más adaptables y efectivos en cuanto al rendimiento de la empresa se refiere.

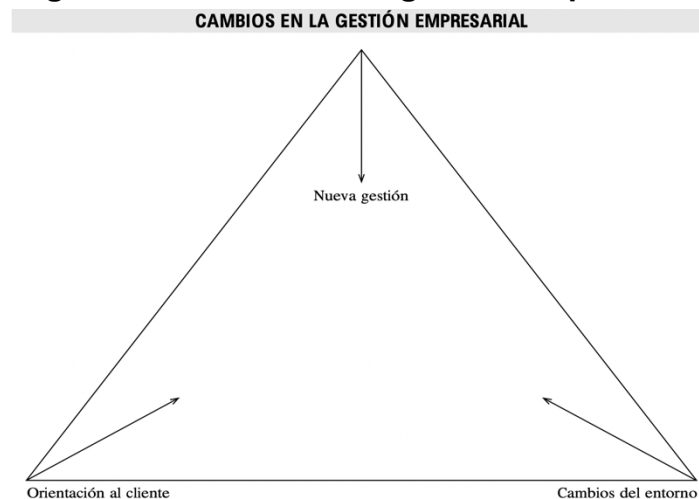
Uniéndolo con lo previamente mencionado el capital humano es el causante para la empresa de tener una ventaja competitiva o no. Es decir, se debe contabilizar los méritos de los individuos y conocer que para poder obtener una ventaja competitiva es necesaria el cuidado del capital humano para dar luz a la innovación en la empresa, obteniendo así la ventaja competitiva. Es por ello por lo que la inversión en diversidad e inclusión empresarial si resulta en la obtención de una ventaja competitiva para la empresa.

3. Análisis sobre las políticas de diversidad e inclusión en 4 consultorías multinacionales

3.1 Introducción

El siglo XXI es un período de tiempo donde se están realizando avances en todos los sectores. La invención de coches eléctricos, el “metaverso”, medicina innovadora...muchas transformaciones que a simple vista llaman la atención de las posibilidades que los seres humanos tenemos para explotar nuestras ideas al máximo esplendor. Junto estas invenciones podemos ligar al capital humano encargado de realizarlas. Como a lo largo de los últimos años ha habido un gran cambio de enfoque hacia como aproximarse a estos desafíos.

Figura VI: Cambios en la gestión empresarial



Fuente: Cambios significativos en el mundo empresarial, 1999.

Según podemos observar en la figura VI, los cambios a los que se han ido enfrentando las empresas se pueden resumir en tres grandes causas.

En primer lugar, podemos destacar el cambio de enfoque hacia una orientación hacia el cliente. La época donde las empresas se enfocaban en producir y producir donde el límite y la calidad eran inexistentes. Esa época donde se usaba la explotación de recursos para obtener el mayor de los beneficios sin importar los individuos, el producto realizado, poco a poco llegó a su fin.

Ahora las empresas deben de crear una cultura organizacional, sistemas para obtener ventajas competitivas para poder atraer y retener a los clientes. Bien sea con la demostración de la calidad del producto y un sistema interno que respete a los trabajadores (diversidad e inclusión). Estas cuestiones no se apreciaban como necesarias, pero por los cambios constantes del mercado laboral se han visto obligados a estudiar estas alternativas (Carlos Agulló, 1999).

Otro cambio al que se ha visto obligado adaptarse el mundo empresarial, ha sido el de una nueva gestión empresarial. Si bien el modelo taylorista (enfoque en especialización de tareas, incentivos, ejecución...) y el modelo burocrático de Max Weber (definición clara de la autoridad, división de tareas según la especialidad, clara jerarquía...) eran prácticas que se marcaban como base para gestionar las empresas, aunque como el mercado evoluciona así lo hace las gestiones empresariales (Carlos Agulló, 1999).

Fue entonces un estudio de Relaciones Humanas determinó que los factores que determinaban la producción, la innovación y la eficacia en la empresa no eran los factores físicos (que también) sino los factores psicológicos y sociales de los individuos que pertenecían a la empresa. La socialización, la adaptación a lo diferente, el clima laboral eran determinantes en influenciar el comportamiento del trabajador.

Por último, el cambio que más a influenciado a la gestión empresarial se puede denominar los cambios del entorno. Los cambios deben ser afrontados con optimismo y con el objetivo de encontrar un sistema eficiente y productivo. Es por ello por lo que a medida que el entorno cambia así debería cambiar las estructuras internas de la empresa, bien sea la actitud de los altos directivos, la estructura o el énfasis en los trabajadores (Carlos Agulló, 1999).

3.2 Políticas de diversidad e inclusión en Accenture y Deloitte.

Según mencionado previamente es un hecho que las organizaciones y su forma de dirigirse a la parte interna de la organización ha cambiado. Como mejorar los sistemas internos para así poder prevalecer en el mercado, tener mayor contacto

humano con el cliente al que nos dirigimos y conocer el mundo cambiante en el que estamos.

Lo diferente crea la organización, la homogeneidad y la estandarización en el comportamiento de las personas resulta muy distinto a lo que las empresas realizan actualmente. La motivación a lo diferente y aprovechar la diversidad e inclusión son principios que están presentes y tiene gran importancia en la empresa (Idalberto Chiavenato, 2009).

Para conocer la postura tomada por grandes consultoras multinacionales en la diversidad e inclusión empresarial analizaré las medidas que toman. En este primer punto analizaré Accenture y Deloitte, en el siguiente analizaré McKinsey e EY. La elección de estas cuatro grandes consultoras se debe a su gran presencia internacional y trabajo con distintos países y mercados. Las diferencias entre los servicios que ofrecen (consultoría tecnología, legal...).

Accenture y Deloitte son consideradas unas de las empresas que más hincapié hacen en medidas diversas e inclusivas dentro de sus organizaciones.

En primer lugar, Accenture es una consultoría que trabaja con más de 6.000 clientes a nivel mundial que ofrece estrategias en operaciones, tecnología y promueve una mayor digitalización en los clientes (Accenture, 2019).

Julie Sweet, la CEO de Accenture recoge un mensaje muy directo y claro sobre lo que consideran de la diversidad e inclusión - *“Nuestro firme compromiso con la inclusión y la diversidad libera nuestra capacidad para innovar y crea una cultura en la que todos sienten que tienen las mismas oportunidades”* (Accenture, 2022).

Accenture afirma su compromiso con más de 669,000 empleados de diferentes culturas, creencias y orígenes. En Accenture encontramos diferentes apoyos a diferentes temas sociales que reflejan claramente sus medidas frente a la diversidad e inclusión.

1. Trabajan para poder ofrecer igualdad de género dentro de la organización. Con el objetivo que tienen para el 2025 de que el 50% de los empleados sean hombres y el otro 50% sean mujeres.
2. Promueven un entorno seguro dentro de la inclusión para personas con discapacidad. Innovando a través de la tecnología están incorporando nuevas medidas para facilitar el acceso al trabajo de las personas discapacitadas.
3. Se declaran grandes defensores y apoyan el movimiento LGTBQ+.
4. Apoyan una diversidad de raza y etnia en la empresa, y que todos tienen oportunidad en Accenture de ser ellos mismos.
5. Apoyan el buen manejo de la salud mental de los trabajadores y como crear un ambiente favorable para que puedan desarrollar sus capacidades al máximo.

Todo su apoyo a la diversidad e inclusión supone acceder al 3 puesto como la empresa más diversa e inclusiva del mercado laboral. Según Refinitiv en el 2021, Accenture se situó en el tercer puesto de la lista.

Figura VII: Lista de Refinitiv top 100 empresas diversas e inclusivas

Company Rank	Company Name	Industry	Country	Overall DEI Score
1	Gap Inc	Specialty Retailers	UNITED STATES	86
2	Royal Bank of Canada	Banking Services	CANADA	81
3	Accenture Plc	Software & IT Services	IRELAND	80.25
4	Owens Corning	Homebuilding & Construction Supplies	UNITED STATES	80
5	Allianz SE	Insurance	GERMANY	79.5
6	BlackRock, Inc.	Investment Banking & Investment Services	UNITED STATES	79.25
7	Enel S.p.A.	Electric Utilities & IPPs	ITALY	79
8	Coca Cola HBC AG	Beverages	SWITZERLAND	78.5
9	Kering SA	Specialty Retailers	FRANCE	78.25
10	Marriott International Inc	Hotels & Entertainment Services	UNITED STATES	78.25
11	CCC SA	Specialty Retailers	POLAND	77.75
12	Woolworths Holdings Limited	Diversified Retail	SOUTH AFRICA	77.5

Fuente: Refinitiv, 2021.

En la figura VII podemos ver el tercer puesto que soporta Accenture. En los premios Ametic del 2021, se reconoció a Accenture como principal proveedor de aportar oportunidades digitales para todos independientemente del género,

nacionalidad, discapacidad, orientación sexual...ofrece exactamente los mismos recursos digitales para todos.

Por otro lado, Deloitte, es una empresa multinacional que trabaja con diferentes clientes aportando servicios de consultoría, auditoría, asesoría de riesgos, legal y servicios. Deloitte también apuesta firmemente en la importancia de la diversidad e inclusión empresarial y como la equidad entre todos los empleados debe ser respetada. Cuentan con 312,000 empleados repartidos por todo el mundo, a los que rinden homenaje por divulgar una cultura basada en la diversidad y la inclusión (Deloitte, 2022)

Para fomentar la diversidad e inclusión Deloitte se apoya en 6 factores principales.

Figura VIII: Cultura de inclusión y diversidad empresarial



Fuente: Deloitte, 2022.

Deloitte, considera que, fomentando el valor de las personas, el compromiso de la organización con sus trabajadores que se sienten apoyados continuamente, la conciencia del respeto entre los empleados, la inteligencia cultural, la colaboración de unos con otros y la curiosidad por explotar al máximo las capacidades cognitivas de cada uno, llevan a un ambiente de buena diversidad e inclusión laboral.

Por último, Deloitte ofrece unas medidas que recalcan caracterizan a los empleados de la empresa, estas medidas son las esperadas por cada uno de los individuos que conforman Deloitte. Son la base que conforman el mantenimiento de la diversidad e inclusión (Deloitte, 2022).

Estas pautas esperadas son las siguientes:

1. Líderes del camino, con el objetivo de ofrecer un futuro más sostenible.
2. Servidores con integridad, cada trabajador debe actuar éticamente.
3. Cuidar el uno del otro, dando lugar y prioridad a la equidad entre todos.
4. Fomentar la inclusión, conocen que el cambio del siglo XXI son los factores enfocados a la diversidad e inclusión y con su presencia atraen mejores talentos, fomenta la innovación y permite ofrecer mayor capacidad de respuesta y soluciones a los clientes.
5. Colaborar con un impacto medible.

3.3 Políticas de diversidad e inclusión en EY y McKinsey

Ernst & Young (EY) junto con Accenture, Deloitte y McKinsey, es otra empresa multinacional. Al ser multinacional es un hecho que trabaja con clientes de distintos lugares del mundo, con diferentes costumbres, capacidades y creencias.

EY, es una empresa donde su sede está situada en Reino Unido. Ofrece servicios legales, estratégicos, servicios legales, servicios de consultoría y de transacciones.

Karyn Twaronite, la vicepresidencia global de diversidad e inclusión de EY recalca que, *“cuando las organizaciones construyen una cultura que valora todas las dimensiones de la diversidad – una que proporciona oportunidades equitativas para que las personas crezcan, aprendan y avancen – se crea un entorno en el que todos prosperan y en el que las personas pueden experimentar un verdadero sentido de pertenencia”* (EY, 2022).

Atribuye a la diversidad y la inclusión el valor de poder hacer a los empleados de la empresa más pertenecientes a la organización, separándose así de lo que Accenture apoya de la diversidad – ofrecer mayor visión para la innovación.

Sam Johnson, vicepresidente de finanzas de EY, recalca la importancia de la diversidad e inclusión reportando que *“la mejor manera de navegar por el clima empresarial actual es desarrollar personas con diferentes orígenes, ideas y conocimientos”* (EY, 2022).

En las iniciativas y políticas que EY presenta se le atribuye más control al propio individuo que formará parte o ya es parte de la organización *“una cultura diversa e inclusiva. Está en tus manos construirla”* (EY, 2022). EY apoya y está abierto a recibir cualquier tipo de individuo que venga con ganas de sacar lo mejor de uno mismo y obtener cualidades de la experiencia que vivirá dentro de la empresa.

Reconocen que su labor con las políticas de diversidad e inclusión y basa en hacer sentir bien al empleado. ¿Por qué? Argumentan que, si un empleado se siente a gusto, querido, respetado, valorado en el equipo su rendimiento laboral incrementará considerablemente junto con su motivación intrínseca. Apelan en sus políticas que su objetivo principal es que se sientan “una familia” todos y cada uno de los 284,000 trabajadores. La importancia de la inclusión es clave para poder aportar ese sentimiento.

Según recogen en sus políticas le dan tanta importancia al sentimiento de pertenecer al equipo (inclusividad) porque según un análisis de Center for Talent Innovation (EY, 2022), los equipos o empresas donde los equipos son incluyentes son 3,5x más probables a alcanzar una innovación disruptiva que sea nueva en el mercado y alcanzar los objetivos puestos por el equipo.

Apoyan que hay diversidad en la plantilla donde las mujeres representan el 48% de la plantilla, es decir en sus políticas queda claro el objetivo de luchar por la igualdad de género en las empresas. En general, EY promueve la diversidad e inclusión como puntos estratégicos de la empresa para poder obtener a través

de la inclusión un sentimiento de pertenecer al equipo y así desenlazarlo con que los empleados al sentirse cómodos sacan su máximo potencial. Además de permitir y ofrecer al trabajador compromiso con su empresa a la hora de atraer talento y mantenerlo, debido a la creación de sentimiento con la empresa.

Por último, McKinsey, se define como una empresa que busca ofrecer a sus clientes cambios positivos, presta servicios de consultoría en diferentes industrias, como puede ser la industria de la moda, de la medicina, de la tecnología ...

En cuanto a sus políticas de diversidad e inclusión, su enfoque principal está en la importancia de la inclusión para apoyar a la diversidad en la organización. Recalcan que, durante los tres últimos años, es decir, desde el 2018 están tomando medidas internas para regular la inclusividad dentro de la empresa.

Esta regulación tiene 17 prácticas a tomar en cuenta que serían los comportamientos deseados por la empresa. También han estado implementado sistemas para que la percepción empresarial de la inclusión sea vista positivamente como una medida que si desempeña una función determinante en los equipos (McKinsey, 2021).

Figura IX: Modelos de Prácticas de Evaluación de Inclusión



Fuente: McKinsey, 2021.

Es decir, bajo estos sistemas representados en la figura IX, el comportamiento de los líderes y los compañeros de equipo, se deberían de respaldar las medidas de diversidad e inclusión dentro de la empresa para poder emprender un camino hacia el empoderamiento de los sistemas internos de McKinsey. Para así favorecer a la aparición de innovación, creatividad y productividad dentro de toda la organización.

Según Mckinsey (2021), los sistemas para dar luz y evaluar la inclusión interna son:

1. La Autoexpresión, permitir libertad de opiniones siempre desde el respeto.
2. Mecanismos de protección, proteger a los empleados de cualquier ataque discriminatorio.
3. Oportunidades de conexión, crear reuniones informales para poder dotar a los empleados mayor confianza y su posterior inclusión en el equipo.
4. Identidad colectiva, guiar a todos los empleados hacia un mismo propósito.
5. Meritocracia
6. Acceso a recursos, ser justo ofreciendo los recursos exactos a cada empleado y que se pueda dotar una mayor participación de afecto entre ellos.
7. Apoyo en el trabajo – vida personal, ser más humano con el trabajador y no hacerle “caso” solo en lo laboral pero también conocer porque de repente un día puede venir mal al trabajo o otro día venir contento. Esto proporciona mayor sentimiento de pertenecer al grupo o al equipo en la organización.

También comparten que dentro de sus políticas para poder favorecer a un sistema inclusivo le delegan mucha importancia a la actitud del líder, si la toma de decisiones es participativa, fomenta más la inclusión, el trato imparcial y la construcción de equipo.

McKinsey alega la importancia de que la diversidad si es necesaria en la organización, ya que saben cómo influye en la toma de decisiones y que puede ofrecer un desenlace financiero positivo (McKinsey, 2018).

Podemos resaltar como estas 4 consultoras multinacionales Accenture, Deloitte, EY y McKinsey, implementan medidas para fomentar la diversidad e inclusión empresarial debido a los beneficios a corto y largo plazo que ofrecen.

4. Resultados

4.1. Resultados

Según nuestra hipótesis inicial:

H: La creatividad y productividad se ven notablemente mejoradas cuando incluimos la diversidad e inclusión en empresas

Influenciada por Stephen Robbins, se realizó un cuestionario a un grupo de 60 consultores para conocer su experiencia y verificar o no esta hipótesis.

El cuestionario para conocer si esta hipótesis se cumplía o no, fue distribuida a un total de 60 personas siendo más concreto a 60 trabajadores, con la gran mayoría empleados del sector de la consultoría. El cuestionario se distribuyó a la muestra con un plazo temporal de diez días el 6 de marzo del 2022, a lo que contestaron 18 en el plazo. Posteriormente se hizo un recordatorio con ampliación de 10 días plazo y se recibieron 8 respuestas más. El porcentaje de respuestas es un total de 26 es decir 43,33% de la muestra utilizada.

Para poder confirmar o desmentir nuestra hipótesis inicial se realizaron una serie de preguntas a los encuestados. El origen de los datos en las siguientes tablas y gráficos han sido obtenidas por una encuesta de elaboración propia.

A continuación se recogen los resultados obtenidos del cuestionario:

- Resumen de la variable género, los datos de control.

Gráfico I: Variable género

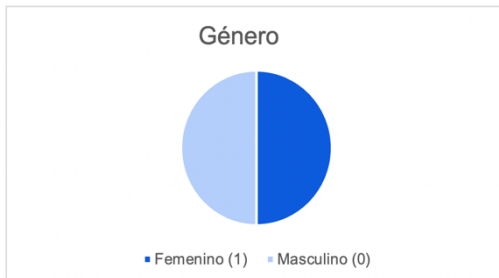


Tabla I: Variable género

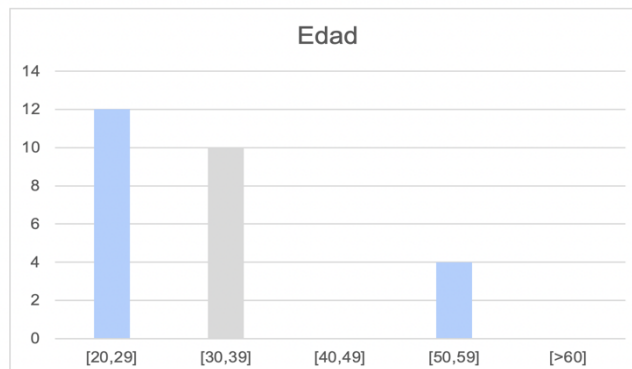
Género	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Femenino (1)	13	50%
Masculino (0)	13	50%
	26	100%

- Resumen de la variable edad.

Tabla II: Variable edad

Edad			Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Intervalos				
20	29	[20,29]	12	46,15%
30	39	[30,39]	10	38,46%
40	49	[40,49]	0	0,00%
50	59	[50,59]	4	15,38%
> 60		[>60]	0	0,00%
			26	100%

Gráfico II: Variable edad

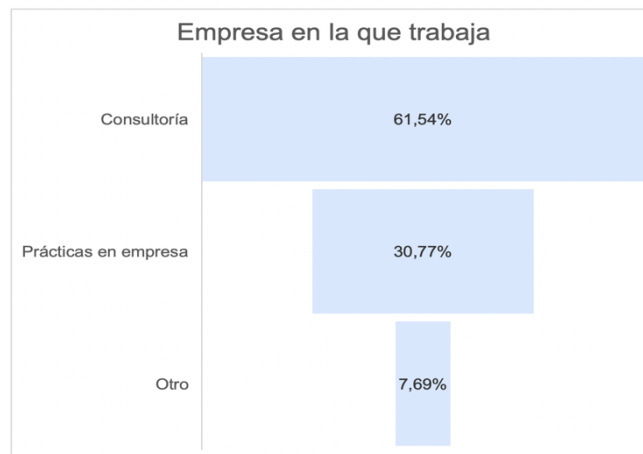


- Resumen de la variable empresa en la que trabaja.

Tabla III: Variable empresa en la que trabaja

Empresa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Consultoría	16	61,54%
Prácticas en empresa	8	30,77%
Otro	2	7,69%
	26	100%

Gráfico III: Variable empresa en la trabaja

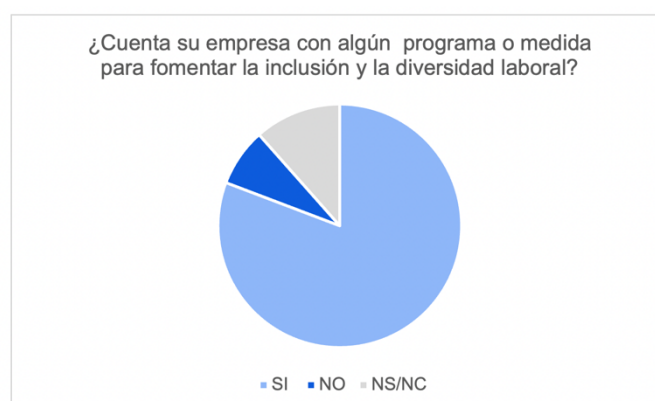


Una vez, preguntado a los trabajadores estas tres preguntas; género (datos de control), edad y la empresa en la que trabajan, pasamos a las preguntas más relacionadas con la diversidad e inclusión empresarial. En primer lugar, cada uno de los encuestados fue preguntado si conocen las políticas o medidas que tuviera su empresa para fomentar la inclusión y diversidad.

Tabla IV: Programa o medida para fomentar I&D

¿Cuenta su empresa con algún programa o medida para fomentar la inclusión y la diversidad laboral?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
SI	21	80,77%
NO	2	7,69%
NS/NC	3	11,54%
	26	100%

Gráfico IV: Programa o medida para fomentar I&D

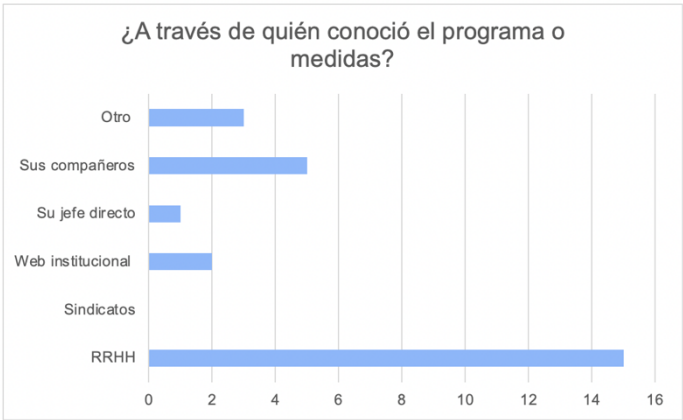


Una vez contestado sobre si conocen las medidas tomadas por la empresa en el aspecto de la diversidad e inclusión, se preguntó a través de quien conoció el participante dichas medidas.

Tabla V: ¿Por quién conoció las medidas?

¿A través de quién conoció el programa o medidas?	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
RRHH	15	57,69%
Sindicatos	0	0,00%
Web institucional	2	7,69%
Su jefe directo	1	3,85%
Sus compañeros	5	19,23%
Otro	3	11,54%
	26	100%

Gráfico V: ¿Por quién conoció las medidas?



Más adelante del cuestionario, se preguntó su percepción en cuanto a la importancia que se le tendría que dar a estas medidas a la hora de la atracción de talento por parte de la empresa. Se estableció una escala lineal donde 1 representa poco relevante y 4 siendo mucha relevancia la que tiene la diversidad e inclusión en la atracción de talento.

Tabla VI: Importancia de I&D para atraer talento

¿Cree que la diversidad y la inclusión debe ser un tema relevante en una empresa para la atracción del talento?	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa
1	3	11,54%
2	5	19,23%
3	9	34,62%
4	9	34,62%
	26	100%

Gráfico VI: Importancia de I&D para atraer talento



A continuación, durante el cuestionario se preguntó como la diversidad e inclusión eran considerados por su parte a la hora de influenciar las variables; productividad, innovación, rendimiento, clima laboral y conciliación familiar.

En la encuesta se realizó una tabla de selección múltiple, donde cada encuestado tendría que clasificar las variables previamente mencionadas en un rango del 1 al 6, dependiendo de la importancia que les dieran a las variables.

Para llegar a una conclusión, se ha establecido un promedio de las respuestas a cada variable, con el promedio se ha realizado un gráfico que representa como los encuestados consideran cada variable.

Tabla VII: Beneficios de I&D

¿Según su experiencia la diversidad e inclusión que beneficios tiene?	Promedio	Promedio relativo
Productividad	3,81	20,33%
Innovación	3,81	20,33%
Rendimiento	3,42	18,28%
Clima Laboral	3,92	20,94%
Conciliación familiar	3,77	20,12%
	18,73	100%

Gráfico VII: Beneficios de I&D



Por último, para concluir con los resultados obtenidos de la encuesta se realizaron dos preguntas más genéricas para conocer como los participantes percibían la diversidad e inclusión empresarial.

La primera pregunta trataba sobre ventajas de la diversidad y la inclusión en su empresa y la siguiente y última pregunta, trataba sobre las desventajas que se podrían presentar si la diversidad e inclusión eran implementadas en la empresa.

Entre las respuestas más destacables sobre que ventajas puede ofrecer la diversidad e inclusión empresarial, podemos encontrar; *“Diferentes puntos de vista para afrontar los retos a los que se enfrenta una startup”*, *“Concordia entre empleados”*, *“Mayor dinamismo de ideas”*, *“Innovación”*, *“Concordia entre empleados”*, *“Más ideas de equipo, conocer nuevas culturas, mayor competencia, libertad de opiniones...”*, *“Ayuda a la creatividad”*, *“Variedad e*

integración con lo diferente”, “Soporte para los líderes dentro del equipo, aporta una visión clara de objetivos, mantiene al equipo motivado al tener un espacio con personas más diversas”. (Se pueden conocer todas las respuestas en el Anexo 2)

Por otro lado, también encontramos desventajas destacables; *“A veces se premia a gente por su “diversidad” y no por su productividad”, “Falta de adaptación y comunicación a los diferente”, “Enfocar en tener mucha diversidad en la empresa y dejar escapar a un buen talento porque no entra en el criterio de diversidad que busca la empresa”, “Choques culturales”. (Se pueden encontrar todas las respuestas en el Anexo 2).*

Cabe mencionar que el 69,23% de la muestra considera que la diversidad e inclusión empresarial no supone ninguna desventaja para la empresa.

A raíz de este cuestionario enviado y contestado por 24 consultores y 2 trabajadores fuera de ese sector (1 encuestado trabaja en el ámbito de marketing y otro en psicología). Podemos resaltar las siguientes conclusiones:

- La encuesta ha sido realizada por una equidad en cuanto al género ya que el 50% de las respuestas ha sido por parte del género masculino y el otro 50% por el género femenino. Es decir, hemos podido encontrar percepciones de ambos géneros de una forma equitativa.
- Los encuestados con la edad más representada en el cuestionario es de 46,15% en la edad 20-29 años. En segundo lugar, la representación de la edad 30-39 años con una participación del 38,46%. Por último, un 15,38% representa a la edad 50-59 años de los encuestados. A través de estos resultados podemos confirmar que la encuesta ha sido respondida por una población activa relativamente joven en España, lo que nos permite conocer como las nuevas generaciones perciben la diversidad e inclusión empresarial.

- En cuanto a la variable “*empresa en la que trabaja*”, un 61,54% trabaja actualmente en el sector de la consultoría, un 30,77% realiza prácticas en empresa relacionado con el ámbito de la consultoría y finalmente un 7,6% trabaja en otro sector.
- Las siguientes preguntas: ¿Cuenta su empresa con algún programa o medida para fomentar la inclusión y la diversidad laboral? Y ¿A través de quién conoció el programa o medidas? Tienen cierta relación con la variable “*empresa en la que trabaja*”.

Un 80,77% de los encuestados si conocen programas en su empresa para fomentar la inclusión y diversidad, todos ellos pertenecientes a la consultoría y la mayoría con un rango de edad de 30-39 años.

El 7,69% no conoce ningún programa y el 11,54% no sabe si tiene o no, en cuanto a estos resultados también están conectados con la edad ya que de ese 7,69% y 11,54% son de la edad 20-29 años y actualmente están en prácticas de empresa, excepto un encuestado que está en consultoría y no conoce el programa.

Todo ello ligado también a la segunda pregunta “a través de quien conoció el programa”, el 57,69% a raíz de RRHH y un 19,23% por sus compañeros.

- En cuanto, a la escala linear (1 siendo poca relevancia y 4 siendo mucha relevancia) relacionado sobre la importancia que le dan a la diversidad e inclusión para la atracción de talento un 34,62% considera que tiene mucha relevancia (4) y otro 34,62% considera que tiene relevancia (3).

Lo que tienen en común los encuestados que consideran que, si tiene mucha relevancia, es la edad de 20-29 años (encuestados jóvenes), de

los encuestados que actualmente están en prácticas el 62,50% considera que tiene mucha relevancia para atraer talento a una empresa.

- Por último, en cuando a los beneficios que la diversidad e inclusión laboral ofrece, la mayoría considera que ofrece un clima laboral más efectivo con un 20,94%, la productividad e innovación se sitúan ambos en el segundo lugar con el mayor beneficio que puede traer consigo la diversidad e inclusión con un 20,33%.
- El rendimiento es considerado el menor beneficio que se puede obtener con un 18,28%, que viene ligado a una de las respuestas de las desventajas que puede ofrecer la diversidad e inclusión empresarial, “A veces se premia a gente por su “diversidad” y no por su productividad”, que puede desencadenar una falta de rendimiento, valorar al capital humano por la diversidad que ofrece en vez por su productividad.
- Finalmente, la conciliación familiar con un 20,12% es considerada el penúltimo beneficio que puede ofrecer la diversidad e inclusión empresarial.

Llegamos a la conclusión general y a raíz del cuestionario que podemos llegar es la confirmación de nuestra hipótesis inicial, que *“la creatividad y productividad se ven notablemente mejoradas cuando implementamos la diversidad e inclusión en empresas”*; los resultados de la encuesta confirman que la diversidad e inclusión mejoran la productividad y creatividad.

Así mismo, los resultados indican otra variable que se ve afectada por la diversidad e inclusión empresarial, el clima laboral. Ampliando así la hipótesis.

Esta variable afectada teniendo en cuenta lo que menciona el sociólogo Stephen Robbins, confirma una vez más sus teorías sobre como la diversidad e inclusión mejora las relaciones internas de la estructura organizativa y permita un buen

ambiente laboral para poder obtener a través del análisis de los empleados un buen comportamiento interno y mejorar así la eficacia de la empresa.

4.2. Conclusiones

Tras analizar este trabajo la diversidad e inclusión podemos concluir que son una realidad intrínseca en la sociedad actual. A través de este trabajo hemos podido contemplar todos y cada uno de los beneficios que la diversidad e inclusión aportan no solo a la empresa, pero si extrapolamos su importancia a la sociedad, favorece también a más armonía y paz entre todos.

Desde pequeños nos enseñan a respetar al prójimo y ser bueno, amable, respetuoso con lo diferente, ya que verdaderamente el humano es un ser social apasionado de conocer y socializar con otros individuos. Coexistiendo con las diferencias de cada uno hemos podido evolucionar y seguir evolucionando hacia un mundo más soberano y desarrollado tecnológicamente, demostrando como coexistir con diferencias hace grandezas.

Se ha recogido la importancia que actualmente se está dando a las políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones, en especial en el sector de las consultorías.

Hay un número significativo de autores que confirman la relación de productividad e innovación con la diversidad e inclusión empresarial, siendo tal su importancia que hoy en día una buena aplicación de sus políticas se considera una ventaja competitiva.

Como se ha mencionado anteriormente, el manejo del capital humano dentro de la organización es como el pilar de una casa de nueva construcción, si no se empieza por hacer la edificación desde abajo con buenos fundamentos, al final la casa se viene abajo. A lo largo de este trabajo he realizado una clara distinción de la diversidad e inclusión, del surgimiento de la diversidad e inclusión y como

se ha desarrollado siendo un activo muy importante para la empresa, debido a los efectos que genera en la organización.

Este trabajo nos ha permitido apreciar los pasos tan grandes que todos estamos dando, desde grande multinacionales, sociedad y gobiernos estatales como por ejemplo en España.

Los cambios transformadores del mundo han permitido a las empresas adaptarse a lo diferente y conocer todas las posibilidades que se puede encontrar. El manejo y estudio del capital humano permite a las empresas seguir innovando, mejorando y desarrollando nuevas técnicas de satisfacción e impulso al éxito.

Dentro del trabajo se realizó una encuesta para confirmar si los encuestados consideraban que la diversidad e inclusión empresarial influyen en la productividad y la creatividad. Como se ha mencionado anteriormente este cuestionario se envió principalmente a empleados de empresas de la consultoría y mediante sus respuestas dedujimos que la productividad y creatividad se ven positivamente afectados por la diversidad e inclusión empresarial.

Una conclusión extraordinaria fue, que según los encuestados el gran peso que tenían las políticas de diversidad e inclusión en la mejora del clima laboral, frente a los otros factores influenciados (productividad, creatividad, conciliación familiar...).

4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo, a nivel del marco conceptual y sus limitaciones han sido escasas, ya que al ser la diversidad e inclusión temas importantes que se consideran hoy en día en todas las empresas. Se han realizado varios estudios e investigaciones sobre la importancia de ello, me ha permitido obtener información clara, precisa y actual. Pude añadir y evaluar información de varios autores que han elaborado

investigaciones y estudios sobre los conceptos y políticas de diversidad e inclusión, y como puedan impactar en la sociedad y empresas.

La limitación principal que se ha podido presentar ha sido enfocarme en un número determinado de autores y en un número determinado de consultorías multinacionales. Considerando la acotación de autores y no analizar el pensamiento de otros ha llevado mi trabajo final de grado hacia una dirección, que igual utilizando otra variedad de autores y otras consultorías podría haber recabado información y análisis diferentes.

Aunque la información recogida por diferentes autores y empresas fue de vital importancia, me gustaría mencionar también el compromiso por parte de las instituciones públicas de fomentar políticas de diversidad e inclusión empresarial. Esas instituciones como la UNESCO o la ONU han guiado y ayudado al sector privado, a seguir políticas de diversidad e inclusión que están teniendo efectos positivos en las organizaciones.

Finalmente, en cuanto a futuras líneas de investigación, sería muy interesante estudiar un caso en una empresa de consultoría nivel global. Es decir, considerar que una forma para experimentar y dar veracidad de como aportan realmente beneficios las políticas de diversidad e inclusión sea estudiando desde dentro una de las “Big Four”, y/o pertenecer algún equipo diverso desde dentro de una de esas empresas, para poder evaluar si es real y lo que en la práctica la diversidad e inclusión empresarial conlleva, aparte de mis propias experiencias que tuve durante mis prácticas.

5. Referencias

5.1. Bibliografía

Accenture. (2022). Comprometidos con el negocio responsable y la sostenibilidad. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-118/Accenture-Resumen-Ejecutivo.pdf

Ametic. (2021). Digital Skill Awards Spain 2021. <https://ametic.es/en/prensa/ametic-entrega-los-digital-skills-awards-spain-2021-las-mejores-experiencias-en-competencias>

BOE. Ley 11/2018. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-17989>

BOE. Ley 3/2007. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf>

BOE. Ley 3/2016. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2016/BOE-A-2016-11096-consolidado.pdf>

BOE. Ley 51/2003. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-22066>

Carlos Agulló. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. Economía Industrial. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/05cagu.pdf>

Charles Darwin. (1859). El origen de las especies (6a. ed.). Austral Espasa.

Deloitte. (2021). Diversidad e inclusión, un tema prioritario para las empresas. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/diversidad-inclusion-prioridad-empresas.html>

Deloitte. (2022). Cultura de inclusión y diversidad empresarial. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/diversidad.html>

Deloitte. (2022). Nuestros Valores Compartidos.

<https://www2.deloitte.com/hn/es/pages/about-deloitte/articles/nuestros-valores-compartidos.html>

Esther Mollema. (2015). Success in Managing Diversity, a Diversity DIY for leaders that want to build high performance teams. Direction.

EY. (2022). Diversidad, inclusión y tu carrera en EY.

https://www.ey.com/es_sv/careers/diversity-inclusiveness

Frances J. Milliken y Luis L. Martins (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups.

Organizational Groups. Academy of Management Review Vol. 21, No. 2, 402-433. <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Milliken-Martins-1996.pdf>

Fundación Adecco. ¿Cuáles son las diferencias entre diversidad e inclusión?

<https://fundacionadecco.org/azimut/diferencias-diversidad-inclusion/>

Idalberto Chiavenato. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, Segunda edición. Mc Graw Hill.

Jonna Louvrier. (2013). Diversity, Difference and Diversity Management, a Contextual and Interview Study of Managers and Ethnic Minority Employees Finland and France. Hanken School of Economics.

José Luis Gascó. (2020). La diversidad como fuente de ventajas competitivas. Economía3.

José Ramón Pin, Pilar García Lombardía. y Ángela Gallifa. (2007). Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas. Universidad de Navarra.

<https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-95.pdf>

Loden, Marilyn y Rosener, Judy. (1991). Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource. Business One Irwin.

M^a Eugenia Ruiz. (2018). Los modelos de organización productiva y sus efectos sobre las condiciones laborales: el caso de VW Navarra y su entorno productivo 2000-2015. Universidad Complutense de Madrid.

<https://eprints.ucm.es/id/eprint/46273/1/T39540.pdf>

McKinsey. (2018). Cerrar la brecha de género: Una oportunidad perdida para los nuevos CEOs. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/closing-the-gender-gap-a-missed-opportunity-for-new-ceos/es-cl>

McKinsey. (2020). Diversity still matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>

McKinsey. (2021). Los lugares de trabajo inclusivos se centran en las prácticas de gestión que importan, no en retórica vacía.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/inclusive-workplaces-focus-on-management-practices-that-matter-not-fluff/es-ES>

Mg. Lizandro A. Molina-Sabando, Mg. Ítalo B. Briones-Véliz, Ing. Helen S. Arteaga-Coello. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. Revista Científica, dominio de las ciencias Vol. 2, núm. 4, oct., 2016, pp. 498 - 510

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Michael Porter. (2007). Competitive Advantage. Copyright Online Executive Education.

<https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/documents/ventaja%20competitiva.pdf>

Myrtha B. Casanova. (2006). La gestión de la diversidad.

https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf

Rafael Triguero Sánchez y Jesús Peña-Vinces. (2011). Diversidad entre empleados y mejoras en el rendimiento de las organizaciones Un modelo de gestión de recursos humanos. Escuela de organización industrial.

Ramón Flecha García y Lidia Puigvert. (1998). Aportaciones de Paolo Freire a la educación y las ciencias sociales. Universitat de Barcelona.

Rasoava Rijamampianina y Teresa Carmichael. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity, Chapter 3. Business Perspective.

Red Española del Pacto Mundial. (2019). Empresas y derechos humanos: acciones y casos de éxito en el marco de la Agenda 2030.

<https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/11/Empresas-y-derechos-humanos.pdf>

Refinitiv. (2021). Top 100 most diverse and inclusive companies.

<https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/diversity-and-inclusion-top-100>

Stephen Covey. (2015). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. revisada y actualizada: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa (Prácticos siglo XXI).

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. (2009). Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. Pearson Education.

UNESCO. (2001). Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversidad Cultural.

https://www.congreso.es/docu/docum/ddocum/dosieres/sleg/legislatura_10/spl70/pdfs/30.pdf

Yanina Gismano y Fabio Schwerdt. (2012). Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales. Universidad Nacional del Sur. <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Gismano.pdf>

5.2. Anexos

Anexo 1

Preguntas del cuestionario:

1. Género

Masculino / Femenino

2. Edad (escalas)

20-29 años / 30-39 años / 40-49 años / 50-59 años / >60 años

3. Empresa en la que trabaja

Consultoría/ Prácticas de empresa/Otro

4. ¿Cuenta su empresa con algún programa o medida para fomentar la inclusión y la diversidad laboral?

SI / NO / NS/NC

5. ¿A través de quién conoció el programa o medidas?

RRHH / Sindicatos / Web institucional / Su jefe directo / Sus compañeros / Otro

6. ¿Cree que la diversidad y la inclusión debe ser un tema relevante en una empresa de para la atracción del talento? (se estableció una escala linear del 1 al 4 donde el valor 1 es poco relevante y el 4 gran relevancia)

1-4

7. ¿Según su experiencia la diversidad e inclusión que beneficios tiene? (Se estableció una cuadrícula de selección múltiple, donde a cada factor; Productividad, innovación, clima laboral...se le atribuye un número del 1 al 6. Siendo 1 poco beneficio y el 6 mucho beneficio)

8. Ventajas de la diversidad y la inclusión en su empresa

9. Desventajas de la diversidad y la inclusión en su empresa

Anexo 2

Datos obtenidos por el cuestionario (la tabla ha sido dividida en varias páginas, cada tabla es la continuación de la primera tabla):

X	Género	Edad	Empresa en la que trabaja	¿Cuenta su empresa con algún programa o medida para fomentar la inclusión y la diversidad laboral?
1	Masculino	20-29 años	Consultoría	SI
2	Femenino	30-39 años	Consultoría	SI
3	Masculino	20-29 años	Prácticas en empresa	NS/NC
4	Masculino	20-29 años	Prácticas en empresa	NO
5	Femenino	20-29 años	Consultoría	NS/NC
6	Masculino	50-59 años	Consultoría	SI
7	Femenino	30-39 años	Consultoría	SI
8	Femenino	20-29 años	Consultoría	SI
9	Masculino	30-39 años	Consultoría	SI
10	Masculino	30-39 años	Consultoría	SI
11	Femenino	20-29 años	Prácticas en empresa	SI
12	Masculino	50-59 años	Consultoría	SI
13	Femenino	50-59 años	Psicóloga	SI
14	Femenino	20-29 años	Prácticas en empresa	NS/NC
15	Femenino	20-29 años	Prácticas en empresa	SI
16	Femenino	30-39 años	Consultoría	SI
17	Masculino	50-59 años	Consultoría	SI
18	Masculino	20-29 años	Consultoría	SI
19	Femenino	20-29 años	Prácticas en empresa	SI
20	Femenino	30-39 años	Consultoría	SI
21	Femenino	20-29 años	Prácticas en empresa	SI
22	Femenino	30-39 años	Consultoría	SI
23	Masculino	20-29 años	Prácticas en empresa	NO
24	Masculino	30-39 años	Marketing	SI
25	Masculino	30-39 años	Consultoría	SI
26	Masculino	30-39 años	Consultoría	SI

¿A través de quién conoció el programa o medidas?	¿Cree que la diversidad y la inclusión debe ser un tema relevante en una empresa de para la atracción del talento?
RRHH	4
RRHH	3
Su jefe directo	4
No conozco el programa	1
Web institucional	3
RRHH	3
Web institucional	3
RRHH	4
Sus compañeros	4
RRHH	2
RRHH	3
RRHH	4
RRHH	4
No se si tiene	3
Sus compañeros	4
RRHH	4
RRHH	1
RRHH	2
Sus compañeros	3
Sus compañeros	3
RRHH	3
RRHH	2
No lo conozco	1
RRHH	4
Sus compañeros	2
RRHH	2

Beneficio aportado: productividad	Beneficio aportado: Innovación	Beneficio aportado: Rendimiento	Beneficio aportado: Clima laboral	Beneficio aportado: Conciliación familiar
3	4	4	6	4
5	4	3	4	6
6	6	6	6	6
1	2	2	1	1
3	3	2	3	3
3	3	1	3	2
3	3	4	3	4
4	4	4	4	4
5	4	5	4	4
2	3	3	3	3
3	3	4	3	4
4	3	4	6	6
6	6	4	5	5
5	4	4	6	5
3	3	2	3	2
5	6	6	5	5
1	1	2	1	1
2	3	2	3	2
4	5	4	4	4
5	4	5	5	5
5	5	4	4	5
3	4	4	4	3
2	2	1	2	1
6	6	5	6	6
3	4	1	6	5
2	4	3	2	2

Ventajas de la diversidad y la inclusión en su empresa
Se respira un ambiente tranquilo donde cada uno puede ser como quiera, pidiendo ir así más tranquilo al trabajo y un poco más feliz
Un ambiente amigable
Diferentes puntos de vista para afrontar los retos a los que se enfrenta un startup
Creo que mas ideas
La verdad que al ser online no estoy muy familiarizada con programas de diversidad, pero por ejemplo son muy inclusivos con otras culturas ahora mismo estoy trabajado con consitoras francesas
Personas que están en riesgo de exclusión son ofrecidas empleos que permiten desarrollar vida con su propio plan.
Concordia entre empleados
Sensación de pertenecer a la empresa
Mayor dinamismo de ideas
Más ideas de equipo, conocer nuevas culturas, mayor competencia, libertad de opiniones...
He tenido la oportunidad de trabajar en un equipo donde teníamos personas de fórrenles culturas, edades y nacionalidades y me hirvieron sentir como en casa trabajando con ellos, me sentí como en casa. Una ventaja que veo fue la facilidad de sentirse parte del equipo
Mentalidad abierta a nuevas ideas y opiniones
Soporte para los líderes dentro del equipo, aporta una visión clara de objetivos, mantiene al equipo motivado al tener un espacio con personas mas diversas
Creo que puede afectar a la productividad
Innovación
Concordia
Considero que puede aportar bastante si esta bien manejada, y desarrollada de lo contrario supone una perdida de tiempo a nivel empresarial (bajo mi punto de vista)
Ayuda a que haya más ideas
Conocer a mas personas y al equipo desde una forma mas personal y no de un ángulo tan laboral
Considero que a mas diversidad mas confianza y mas " a gusto" se siente uno en la empresa, por ende, mejora el rendimiento
Buen ambiente
mas confianza
yo no conocía el programa de mi empresa.
Desde la perspectiva de marketing considero que a nivel interno de la empresa se debe reflejar claramente lo que queremos enseñar a nuestros clientes, considero que una ventaja puede ser la transparencia de nuestra empresa al publico.
Ayuda a la creatividad
Variedad e integración con lo diferente

Desventajas de la diversidad e inclusión en su empresa
A veces se premia a gente por su “diversidad” y no por su productividad
Choques culturales
Ninguna
Que no haya buena conexión o feeling
Podrían realizar más seminarios o talleres sobre el tema
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Ninguna
Falta de adaptación y comunicación a los diferente
Creo que desde mi punto de vista no e experimentado ninguna desventaja
Opiniones e interpretaciones
Ninguna
Si mal empleada puede perjudicar a la empresa
Ninguna
Por lo que yo he vivido ninguna
Ninguna
Ninguna
Ninguna
No lo se
Ninguna
Ninguna
Enfocar en tener mucha diversidad en la empresa y dejar escapar a un buen talento porque no entra en el criterio de diversidad que busca la empresa.