



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

LA GESTIÓN DE DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO PROFESIONAL Y SU RELACIÓN CON EL ATRACTIVO DEL EMPLEADO Y LA MEJORA DE IMAGEN DE LA MARCA

Autor: 201916259

Madrid, Abril 2021

Resumen

"El talento se distribuye por igual, la oportunidad no".

No cabe duda de que ahora se habla más que nunca del tema de la diversidad. Sólo este año, entre las protestas de George Floyd en todo el mundo y el clamor internacional por los derechos de los transexuales, el tema de la inclusión y la diversidad en todos los sectores de la industria es cada vez más importante. En los últimos años hemos visto a muchas grandes multinacionales salir con estrategias que pretenden mejorar la diversidad dentro de su plantilla, así como hacer esfuerzos para amplificar las voces de las minorías que ya están bajo su techo. Los grandes almacenes John Lewis anunciaron un fondo de asesoramiento para socios negros con el fin de "elevar" las voces negras, mientras que el BBVA USA lanzó un grupo de recursos empresariales LGBTQ y la diversidad, y la inclusión está siendo una parte importante de la marca de empleador.

Este proyecto de fin de carrera informará al lector sobre cómo ha progresado la cima de la D&I en el lugar de trabajo, las barreras que existen hacia ella y también sobre cómo se gestiona. Este trabajo también se centra en descubrir y explorar la relación entre la diversidad y la Marca del Empleador, así como el Atractivo del Empleador.

Palabras clave; Diversidad, Inclusión, Gestión de la Diversidad, Marca del Empleador

Abstract

"Talent is equally distributed, opportunity is not."

It is no doubt that the topic of diversity is being spoken about now more than ever. This year alone, between George Floyd protests across the globe as well as international outcry for trans rights, the topic of inclusion and diversity across all industry sectors is becoming increasingly important. In recent years we have seen many large multinationals come out with strategies that claim to improve diversity within their workforce, as well as making efforts to amplify the minority voices that are already under their roof. Large department store John Lewis announced a black partner advisory fund to "lift" black voices, while BBVA USA launched an LGBTQ

Business Resource group and Diversity, and Inclusion is being an important part of the Employer Brand.

This final degree project will inform the reader about how the top of D&I has progressed in the workplace, the barriers that exist towards it, and also about how it is managed. This work also focuses on discovering and exploring the relationship between diversity and the Employer Brand, as well as Employer Attractiveness.

Key words; Diversity, Inclusion, Diversity Management, Employer Branding

Índice de Contenidos

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA RELEVANCIA DE ESTA INVESTIGACIÓN.....	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	7
2.1. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN EL LUGAR DE TRABAJO	7
2.2. LA DIVERSIDAD Y SUS DIMENSIONES	10
2.3. MARCA DEL EMPLEADOR Y ATRACTIVO DEL EMPLEADOR	12
2.4. ELEMENTOS Y RESULTADOS DE LA MARCA DEL EMPLEADOR	14
2.5. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARCA DE EMPLEADOR	15
3. LA EVOLUCIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL TRABAJO.....	18
3.1. REPRESENTACIÓN FEMENINA EN EL LUGAR DE TRABAJO	18
3.2. MINORÍAS RACIALES Y ÉTNICAS EN EL LUGAR DE TRABAJO	21
3.3. DERECHOS LBGTQ+ EN EL LUGAR DE TRABAJO	24
3.4. REPRESENTACIÓN DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO	25
3.5. DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO	27
4. ¿POR QUÉ LOS EMPLEADOS SE RESISTEN A LA DIVERSIDAD? LA AMENAZA DE LOS ESTEREOTIPOS Y OTRAS BARRERAS A LA DIVERSIDAD.	29
4.1. LA AMENAZA DE LOS ESTEREOTIPOS Y LOS PREJUICIOS COGNITIVOS EN EL LUGAR DE TRABAJO	29
4.2. PRESUPUESTO.....	30
4.3 PANELES DE ENTREVISTAS	31
4.4. FALTA DE CONCIENCIA CULTURAL	32
5. EL PAPEL DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA ACEPTACIÓN DE LA DIVERSIDAD	33
6. UN ENFOQUE PARA CAMBIAR LA RESPUESTA ORGANIZATIVA AL D&I	34
6.1. CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	34
6.2. INCLUSIÓN DE LOS EMPLEADOS ACTUALES EN LA CONVERSACIÓN.....	35
7. EL EFECTO DEL D&I EN EL DESARROLLO DE LA MARCA DEL EMPLEADOR	36
7.1. AMBIENTE Y CULTURA DE TRABAJO.....	37
7.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS.....	37
8. METODOLOGÍA	39
9. RESULTADOS.....	41
9.1. OBSTÁCULOS AL D&I EN EL LUGAR DE TRABAJO.....	41
9.2. LAS VENTAJAS DE LA DIVERSIDAD EN LA MARCA DEL EMPLEADOR.....	42
9.3. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARCA DEL EMPLEADOR	43
10. ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD – CASO DE ESTUDIO DE PWC	43
11. LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA MARCA DE EMPLEADOR – CASO DE ESTUDIO DE ACCENTURE	46
12. CONCLUSIONES	48
13. BIBLIOGRAFÍA.....	51

1. Introducción

1.1 Objetivos de la investigación

Este trabajo de investigación aborda la relación entre la Diversidad y la Inclusión en el lugar de trabajo y el efecto que tiene en la Marca de Empleador. Más concretamente, este proyecto presta especial atención a cómo ha evolucionado la diversidad en el lugar de trabajo en las últimas décadas, su creciente importancia y cómo afecta a la imagen de marca. Con esta relación como punto de enfoque, es necesario, en primer lugar, establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en esta investigación.

En la primera parte del documento, me centraré en la revisión de la literatura, y destacaré algunos estudios importantes relacionados con los temas mencionados anteriormente. Inicialmente, se explora el concepto de diversidad y marca de empleador, y también la diversidad y la inclusión como estrategia de marca de empleador. Como veremos a lo largo del documento, esta primera parte explora las diferentes dimensiones de la diversidad, así como los elementos de la Marca de Empleador

Como extensión de lo anterior, que constituiría el contexto académico de este trabajo, también investigo cómo ha progresado la Diversidad e Inclusión en el lugar de trabajo en los últimos años, utilizando cifras y estadísticas principalmente de los Estados Unidos. La segunda parte del trabajo también explorará las diferentes barreras a la Diversidad e Inclusión en el lugar de trabajo, así como las iniciativas para superar estas barreras. Se ha optado por dedicar una parte específica del trabajo a este tema, ya que se trata de factores importantes que hay que tener en cuenta a la hora de aplicar estrategias de Diversidad en el lugar de trabajo y es vital comprender estos conceptos para poder abordar eficazmente la cuestión de la diversidad y la inclusión (o la falta de ellas). Esta sección también examinará diferentes enfoques para promover la Diversidad en el entorno laboral. La gestión de la diversidad en la práctica también se investigará a través de entrevistas con directores de D&I y dos estudios de casos de grandes organizaciones. Esto nos permitirá conocer mejor cómo se ponen en práctica en el mundo laboral los conceptos teóricos explorados en la revisión bibliográfica.

1.2. Justificación de la relevancia de esta investigación

A medida que el mundo se vuelve cada vez más diverso, es importante que los empresarios y los empleados tengan la capacidad de trabajar con personas de diferentes culturas, religiones

y orígenes. Esta capacidad sólo puede lograrse mediante la comprensión del significado de la diversidad y la comprensión de cómo las diferentes culturas y orígenes influyen en la toma de decisiones de las personas. Según *Forbes Insights Research on Global Diversity and Inclusion*, "el 75% de las empresas de la lista Fortune 1000 tienen iniciativas de diversidad y el 70% de las empresas creen que son eficaces en la contratación de empleados "diversos", sin embargo, sólo el 11% entiende realmente lo que es (Forbes, 2011). Esto se debe a que los elementos de la "diversidad" son numerosos, y hay muchas partes que se dejan de lado. En este estudio se analizarán estos diferentes elementos, definiendo la diversidad e investigando cómo se relacionan estos diferentes elementos entre sí. Comprender el significado de la diversidad es el primer paso, y uno de los más importantes, para incorporarla con éxito a la marca del empleador.

Las investigaciones han demostrado que muchas empresas se benefician de un lugar de trabajo diverso e inclusivo a través de un mayor crecimiento de los ingresos, una mayor disposición a innovar, una mayor capacidad para contratar a un grupo de talentos diversos y una retención de empleados 5,4 veces mayor (Hastwell, 2020). Este estudio investigará los muchos otros beneficios que aporta la diversidad, centrándose principalmente en su efecto sobre el atractivo del empleador.

A medida que la D&I se convierte en una parte cada vez más importante de la marca del empleador, es importante que las organizaciones sean capaces de identificar los retos de la diversidad en su organización y gestionarla de forma eficaz para evitar las consecuencias negativas de una diversidad mal gestionada en el lugar de trabajo. Deben hacerlo de forma que se traduzca positivamente en su marca como empleador.

Aunque se ha realizado una amplia investigación sobre la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo en su conjunto, hay muy poca literatura dirigida a cómo la diversidad y la inclusión afectan a la marca de una empresa, más concretamente, a cómo afectan a la marca de un empleador y a su atractivo. Hay un vacío notable en la investigación sobre esta relación particular, ya que la mayoría de las investigaciones se centran en cómo se debe gestionar la diversidad y la inclusión, y cómo afecta al rendimiento general de la empresa, sobre todo a los ingresos. Es evidente la necesidad de investigar más sobre el papel que desempeña en la construcción de la marca de un empleador y el propósito de esta tesis es explorar esta relación en profundidad y descubrir su dinámica.

2. Revisión de la literatura

2.1. Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

Es difícil explicar la definición exacta del concepto de diversidad. Mustaka (2014) explica la diversidad como "un concepto complejo y multidimensional en su conjunto" y afirma que por este motivo y por dicha complejidad "no encontraremos una definición definitiva de diversidad". El *Cambridge Business English Dictionary* define la diversidad como "el hecho de que haya personas de muchos grupos diferentes en la sociedad, dentro de una organización, etc.", y la inclusión como "el acto de permitir que muchos tipos diferentes de personas hagan algo y de tratarlos de forma justa y equitativa". Se puede decir que el tema de la diversidad en el trabajo ha avanzado mucho. Aunque todavía no vivimos en una sociedad postracista, ni la batalla por los derechos de los LGBTQ y la igualdad de género está cerca de terminar, podemos apreciar que las organizaciones de todo el mundo están dando pasos hacia la consecución de un entorno laboral diverso e inclusivo.

No hace mucho tiempo que las empresas hacían muy poco hincapié en la importancia de tener una plantilla diversa. En EE.UU., la acción afirmativa de marzo de 1961, desencadenada por los movimientos de derechos civiles, dio el pistoletazo de salida al impulso de la diversidad en el lugar de trabajo, ya que el entonces presidente John F. Kennedy ordenó que los contratistas del gobierno adoptaran "acciones afirmativas para garantizar que los solicitantes sean empleados, y los empleados sean tratados durante el empleo, sin tener en cuenta su raza, credo, color u origen nacional". Esto se reformó posteriormente en 1965, cuando el presidente Lyndon B. Johnson prohibió la discriminación en el empleo por motivos de raza, color, religión y origen nacional. Posteriormente lo modificó para incluir el sexo en la lista de atributos (Theurer et al., 2018). Es importante señalar que en ninguno de estos decretos propuestos por ninguno de los dos presidentes se añadió la orientación sexual a la lista de atributos, a pesar de que en Estados Unidos ya existían fuertes movimientos por los derechos de los homosexuales en la década de 1950.

En Europa, la legislación a favor de la diversidad y contra la discriminación en el lugar de trabajo se inició con el Tratado de Roma en 1957, que introdujo la igualdad salarial entre hombres y mujeres, siendo uno de los primeros pasos principales hacia la antidiscriminación, pero que seguía ignorando otros atributos que se engloban bajo el término "diversidad". No fue

hasta 1997, en virtud del artículo 13 del Tratado de Ámsterdam, cuando hubo un conjunto completo de medidas antidiscriminatorias que se aplicaron en toda la Unión Europea, y una norma mínima de protección jurídica contra la discriminación por motivos de "sexo, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual" (Bell, 2000).

Aunque se han hecho progresos desde entonces, todavía podemos afirmar que no se está trabajando lo suficiente para promover entornos de trabajo diversos e inclusivos.

Por ejemplo, en Europa, a pesar de que las mujeres tienden a constituir la mitad de la mano de obra, representan poco más de una cuarta parte de los miembros de los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa en la UE (28%), y menos de una quinta parte de los altos ejecutivos (18%) en 2019 (Eurostat News Release, 2020). También se informó en 2011 de que menos de la mitad de las personas con dificultades de actividad básicas (ver, oír, comunicarse, etc.) estaban empleadas en la UE (*Archive: Disability Statistics - Labor Market Access - Statistics Explained*, 2011.). Beauregard et al. (2018) descubrieron que solo el 17% de los sitios web de las empresas del FTSE 100 se refieren directamente a personas transgénero ("trans"), ignorando a menudo la "T" de LGBTQ.

La igualdad de las minorías étnicas sigue siendo un gran problema en el trabajo. Un estudio realizado por la Red Europea contra el Racismo (ENAR), demostró que en Bélgica los solicitantes de empleo con nombres que suenan extranjeros tienen un 30% menos de posibilidades de ser invitados a una entrevista de trabajo en comparación con los solicitantes con un perfil similar pero con nombres que suenan flamencos. El mismo informe mostró que en España, según las conclusiones de un informe de la OIM, el 50,4% de las mujeres inmigrantes extracomunitarias tienen un salario mínimo inferior (649 euros al mes) y el 83% de ellas ganan menos de 999 euros (mientras que las españolas ganan 1.621 euros de media).

Está claro que la aplicación de políticas de diversidad e inclusión no garantiza necesariamente la eficacia en la creación de un ambiente diverso e inclusivo para los empleados en el que se sientan realmente aceptados y valorados.

Hay muchas razones por las que el movimiento hacia plantillas más diversas e inclusivas avanza lentamente. La idea general es que la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo tienen ciertos beneficios, pero la diversidad y la inclusión también pueden tener un impacto negativo en la productividad, como por ejemplo si la eficiencia y el rendimiento

laboral de un empleado dependen negativamente de la proporción de empleados que son diferentes a él en términos de etnia, edad, género, etc. (Ilmakunnas & Ilmakunnas, 2011). Por ello, se hace gran hincapié en la necesidad de contar con estrategias adecuadas de gestión de la diversidad que puedan facilitar la aceptación de la misma en un entorno laboral posiblemente hostil.

Un ejemplo de mala gestión de la diversidad es el de Coca-Cola, que recientemente se ha enfrentado al escrutinio después de que un empleado compartiera imágenes del curso de la empresa en LinkedIn sobre antirracismo. El curso se presentó a través de *LinkedIn Education* de forma pública, aunque no gratuita, y contenía diapositivas que animaban al personal a "ser menos blanco" y a "entender lo que significa ser blanco" (Río, 2021). Las publicaciones se hicieron virales y ahora Coca Cola podría enfrentarse a un daño reputacional. Fox News informó de que el seminario en cuestión no formaba parte del "plan de aprendizaje" de la empresa, sino que se ofrecía a los empleados como parte de una formación más amplia sobre "diversidad, equidad e inclusión." Las imágenes también fueron compartidas por un funcionario del Partido Republicano de Estados Unidos en Twitter, Harmeet Dhillon, que calificó el curso de "flagrante discriminación racial" (*Coca-Cola Faces Backlash over Seminar Asking Staff to 'Be Less White,'* 2021).

Este es un ejemplo claro de cuándo la formación en materia de diversidad puede resultar contraproducente en el lugar de trabajo, ya que el intento de promover el "antirracismo" demuestra el racismo hacia otro grupo. Este tipo de mensaje puede crear fácilmente hostilidad entre el personal y también desencadenar tensiones raciales dentro de la organización. Muchos criticaron las enseñanzas de la empresa por considerarlas "insensibles", y también se argumentó que el curso de formación "sustituía el blanco por el racista", atribuyendo características negativas basadas en el color de la piel (Río, 2021).

La razón por la que muchas organizaciones gestionan mal la diversidad en el lugar de trabajo es porque para muchos, la diversidad es un tema delicado, y es una conversación que a menudo se "pasa de puntillas" en el lugar de trabajo. Es obligación del empresario cuestionar esto y fomentar una conversación abierta y honesta sobre la diversidad entre los empleados, para poder manejar la situación con eficacia.

2.2. La diversidad y sus dimensiones

La diversidad es esencialmente un término paraguas con muchos elementos diferentes que se encuentran debajo de él, con varias dimensiones que necesitan ser enfocadas individualmente para que sean abordadas adecuadamente. Las principales dimensiones de la diversidad, que son las que más se abordan, son;

- Edad
- Raza
- Etnia
- Género
- Capacidad física
- Orientación sexual

Es evidente que cuando se discuten temas sobre la diversidad, la mayoría de los investigadores hacen hincapié en estos seis elementos, sin embargo hay muchos más factores que a menudo se pasan por alto, y cuando se habla de Diversidad e Inclusión en el lugar de trabajo, las empresas no pueden permitirse el lujo de descartarlos. Por ello, Rijamampianina y Carmichael (2005) propusieron redefinir la diversidad como *"la mezcla colectiva y global de las diferencias y similitudes humanas a lo largo de cualquier dimensión"* para incluir todos los factores. Propusieron un nuevo modelo para las dimensiones de la diversidad que agrupa los diferentes elementos en tres dimensiones principales: primaria, secundaria y terciaria.

Figura 1 Dimensiones de la diversidad, adaptada de Rijamampianina y Carmichael (2005)

Dimensiones primarias	Dimensiones secundarias	Dimensiones terciarias
<ul style="list-style-type: none">• Raza• Etnia• Género• Edad• Discapacidad	<ul style="list-style-type: none">• Religión• Cultura• Orientación sexual• Estilo de pensamiento• Origen geográfico• Situación familiar• Estilo de vida	<ul style="list-style-type: none">• Creencias• Supuestos• Percepciones• Actitudes• Sentimientos• Valores• Normas de grupo

	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica • Orientación política • Experiencia laboral • Educación • Idioma • Nacionalidad 	
--	---	--

Como podemos ver en la figura 1, la dimensión primaria se compone de factores que son más notorios, por lo que son, por supuesto, los más discutidos, en contraposición a las dimensiones secundarias, que son internas, y a menudo pueden estar ocultas. Es notablemente más fácil identificar la edad o la raza de una persona, que averiguar su educación u orientación política. Es importante señalar que estas dimensiones no están agrupadas por importancia, sino que las dimensiones secundarias y terciarias son más flexibles y muchas de ellas cambiarán con el tiempo (Rijamampianina y Carmichael, 2005).

También sostienen que estas dimensiones "interactúan y se influyen" entre sí, y pueden presentarse de forma diferente en distintos contextos, entornos y circunstancias, lo que hace que la gestión de la diversidad sea compleja y exigente (Rijamampianina y Carmichael, 2005), destacando el concepto de interseccionalidad.

La interseccionalidad postula que múltiples categorías sociales (por ejemplo, raza, etnia, género, orientación sexual, estatus socioeconómico) se entrecruzan a nivel micro de la experiencia individual para reflejar múltiples sistemas entrelazados de privilegio y opresión a nivel macro, social-estructural, por ejemplo, racismo, sexismo, heterosexismo (Bowleg, 2012) y es otro tema crucial que viene de la mano con la diversidad y la inclusión. Como proponen Rijamampianina y Carmichael (2005), los diferentes elementos de la diversidad se entrecruzan e interactúan entre sí, lo que hace que la disección de los desafíos de la diversidad en el lugar de trabajo sea difícil de identificar a fondo, ya que las experiencias únicas deben ser atendidas por separado. Las organizaciones no sólo tienen que entender los diferentes espectros de la diversidad, sino que también tienen que entender cómo tratar las situaciones en las que estos diferentes elementos se superponen, una tarea que es muy importante cuando se trata de quejas o de aplicar políticas de diversidad e inclusión. Algunos investigadores sostienen que, por esta

razón, el uso del término "minoría" es demasiado vago, oscureciendo la existencia de múltiples elementos de diversidad que se entrecruzan, por ejemplo, una latina de bajos ingresos lesbiana con discapacidad física (Bowleg, 2012).

2.3. Marca del empleador y atractivo del empleador

Bakhaus y Tikoo exploran el concepto y la dinámica de la Marca de Empleador en su artículo de 2004 "*Conceptualizing and researching employer branding*" (Backhaus & Tikoo, 2004). En él, Bukhaus y Tikoo describen la marca de empleador como la forma en que una empresa se diferencia como empleador de sus competidores, es decir, de otros empleadores del mercado. En sus palabras, "es el proceso de construcción de una identidad de empleador identificable y única" (Backhaus & Tikoo, 2004).

La marca del empleador tiene tres actores clave: los empleadores y los empleados, así como el mercado laboral externo. Cada empleador es responsable de moldear y desarrollar unos valores empresariales, estilos de gestión e imagen de la empresa fuertes y éticos (Backhaus y Tikoo, 2004), y luego traducir eficazmente estos valores internamente, a los empleados existentes, y luego también externamente al mercado laboral. Los empleados reciben esta información, al ver activamente estos valores en la práctica en el lugar de trabajo, y luego asumen valores similares para crear una cultura que refleje la propuesta de valor global de la empresa. Estos empleadores también trasladan estos valores a los empleados potenciales, creando indirectamente una reputación de la empresa en el mercado laboral. Una marca de empleador positiva atrae a nuevos empleados y mantiene a los actuales contentos en sus funciones y orgullosos de la organización para la que trabajan. Por este motivo, el la marca de empleador se ha convertido en una estrategia clave para mejorar la satisfacción y la retención de los empleados (Tanwar y Prasad, 2016).

Una exploración más profunda de la marca de empleador llevada a cabo por Theurer et. al (2018) dividió el concepto de la marca de empleador en dos términos distinguibles; "marca de empleador" y "proceso de marca de empleador". Para explicar la "marca de empleador" se citó la definición dada por Backhaus y Tikoo (2004), es decir, "'la marca de empleo destaca los aspectos únicos de la oferta o el entorno de empleo de la empresa [...] y es un concepto de la empresa que la diferencia de sus competidores [...] atrayendo, motivando y reteniendo a los empleados actuales y potenciales de la empresa'".

El "proceso de la marca de empleador", sin embargo, se describió, como el proceso en el que se aplican los principios de marketing para gestionar la oferta de empleo tangible e intangible de las organizaciones (Theurer et al., 2018) a través de, por ejemplo, campañas de comunicación "para dar a conocer y reforzar las asociaciones entre la marca y los atributos deseables" (Collins & Stevens, 2002). A los efectos de este estudio, cuando hablamos de la marca de empleador contemplamos el concepto en su conjunto, es decir, incluimos tanto la marca del empleador como el proceso, centrándonos en el aspecto del atractivo del empleado como se ha mencionado anteriormente.

Berthon et al (2005) definen el atractivo del empleador como "los beneficios previstos que un empleado potencial ve al trabajar para una organización específica", un "antecedente" de la marca del empleador. En su estudio de 2005, desarrollaron la escala EmpAt para medir el atractivo de los empleados. Esta escala tenía 5 factores:

1. Valor del interés: mide el grado de atracción de los empleados por el entorno y las prácticas laborales que ofrece un empleado.
2. Valor social: mide la atracción de los empleados hacia los factores sociales, como las relaciones con los compañeros, el ambiente de equipo, etc.
3. Valor económico: se miden factores como el salario y la seguridad laboral
4. Valor de desarrollo: este factor se basó en la medida en que el empleado consideraba que podría desarrollarse personalmente con un determinado empleador, incluyendo la experiencia de mejora de la carrera y las oportunidades de reconocimiento y aumento de la confianza.
5. Valor de aplicación: se describe como "el grado de atracción de una persona por un empleador que le ofrece la oportunidad de aplicar lo que ha aprendido y de enseñar a otros, en un entorno orientado al cliente y humanitario" (Berthon et al., 2005).

El EmpAt proporciona 32 preguntas que se dividen en cada factor y se considera una escala fiable para la medición del atractivo de los empleados, aunque como Sivertzen et al. (2013) la escala sólo se ha probado dos veces (en la India y en Sri Lanka), y es necesario que la escala se pruebe más.

Igual que la mayoría de los estudiosos, Berthon et al. han excluido de la escala las preguntas relacionadas con la diversidad y la inclusión. Aunque han incluido la "aceptación y la pertenencia" en el Factor 5 - Valor de aplicación, esto no es suficiente para medir con precisión cómo un entorno de trabajo diverso e inclusivo puede influir en el atractivo de un empleador a

los ojos de los empleados. Propongo que haya un sexto valor, Valor de la Diversidad, que formule preguntas relacionadas con la Diversidad y la Inclusión, ampliando el punto 26 Aceptación y Pertenencia. Esta sexta dimensión puede incluir preguntas como:

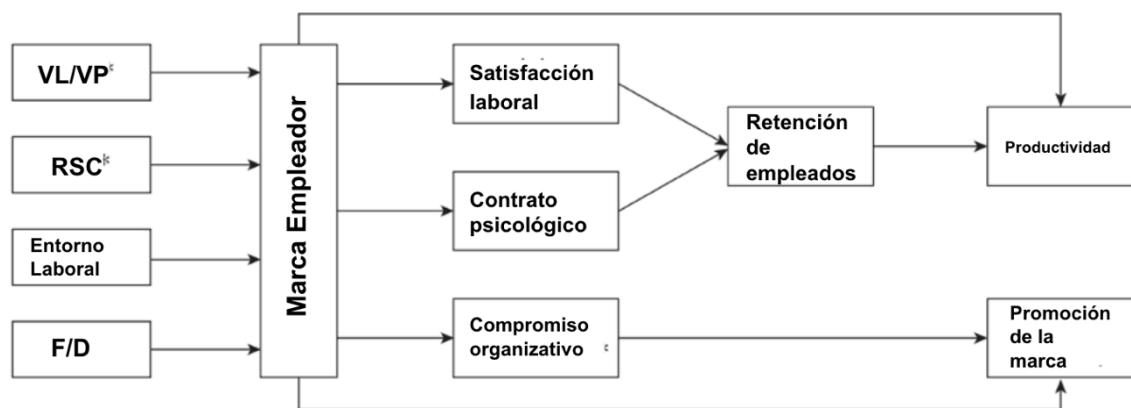
1. Pruebas de la diversidad de la mano de obra
2. Proporción equilibrada de hombres y mujeres en los puestos más altos.
3. Satisfacción de las necesidades de la diversidad (accesibilidad de las sillas de ruedas, paquetes de maternidad)
4. Ambiente inclusivo en todos los elementos de diversidad (edad, género, religión)
5. La organización valora y acepta diversas formas de pensar
6. Procedimiento de reclamación eficaz

Creo que la adición de estos factores daría una mejor imagen del atractivo de los empleados, y reflejaría ciertos atributos del empleador que se han vuelto más importantes a los ojos de los empleados.

2.4. Elementos y resultados de la marca del empleador

El marco de la marca del empleador propuesto por Tanwar y Prasad (2016) ilustra que la marca del empleador se compone de cuatro dimensiones: equilibrio entre la vida laboral y la personal, responsabilidad social de la empresa, formación y desarrollo, y entorno laboral. Estos cuatro elementos contribuyen a la percepción general de un empleador a los ojos de sus empleados y constituyen parte de las razones por las que los empleados eligen trabajar para determinados empleadores. (Véase la figura 2)

Figura 2 Marco de la marca del empleador propuesto por Tanwar y Prasad (2016)



La relación fuerte entre la Responsabilidad Social Corporativa y la marca de empleador es un hecho bien conocido y ha sido ampliamente estudiado en la literatura. Hay muchos estudiosos que están de acuerdo con Tanwar y Prasad en que la RSC es, de hecho, un elemento importante de la marca del empleador. Tkalac Verčič & Sinčić Ćorić (2018) incluso sostienen que el papel de la RSC en la definición de una marca de empleador es "crucial, especialmente cuando hay un creciente nivel de cinismo sobre las acciones corporativas entre las partes interesadas".

Los datos recogidos por Tanwar y Prasad (2016) para este marco sugieren firmemente que "los compañeros de trabajo amables, el entorno de trabajo seguro y la exposición global" influyen en gran medida en las percepciones de los empleados sobre su empleador y su marca. Esta idea también es compartida por Backhaus y Tikoo (2014), quienes explican que la oferta de entorno de una empresa suele destacarse en la marca de empleador. Una vez más, podemos ver la falta de investigación de los estudiosos que investigan lo que influye en las percepciones de los empleados de un empleador desde la perspectiva de la diversidad. Hay una larga lista de preguntas que necesitan respuesta. ¿Los empleados se sienten más atraídos por una plantilla diversa o se sienten más cómodos con una plantilla que se parece más a ellos? ¿Hasta qué punto una política de diversidad e inclusión fuerte influye en la percepción de los empleados hacia la marca de un determinado empleador?

Una marca de empleador fuerte conlleva muchos beneficios. Al investigar los resultados de la marca de empleador, Tanwar y Prasad (2016) identificaron la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y el contrato psicológico como los principales resultados. Según el *Oxford Review*, el contrato psicológico se refiere al "conjunto tácito de expectativas y suposiciones que dos partes (los empleados y la organización, sus líderes y gerentes) tienen el uno del otro sobre cosas como la forma en que se comportarán y actuarán". Estos tres resultados tendrán un efecto directo en la retención y la productividad de los empleados.

2.5. La gestión de la diversidad como estrategia de marca de empleador

Los investigadores explican el concepto de la Gestión de la Diversidad como el proceso activo de incluir intencionadamente los temas de diversidad de la fuerza de trabajo en la gestión de la empresa (Matuska, 2014), o en otras palabras, los "programas, políticas y prácticas específicas que las organizaciones han desarrollado e implementado para gestionar una fuerza

de trabajo diversa de manera efectiva y para promover la igualdad organizacional"(Dennissen et al., 2020). Matuska (2014) identifica la necesidad de cambios, las tendencias demográficas que provocan la transformación de la estructura de la fuerza de trabajo, la globalización; la dura competitividad y la demanda de transparencia y equidad empresarial, como las tendencias globales que empujan a las empresas a considerar la gestión de la diversidad en sus organizaciones. Dado que las empresas no pueden permitirse el lujo de ignorar estos cambios en su entorno externo, la importancia de la diversidad organizativa ha aumentado en gran medida, y las empresas tratan de investigar más sobre las conexiones entre la diversidad y la cultura organizativa, su efecto en la apertura a la diversidad, así como la relación entre la diversidad y el rendimiento tanto a nivel individual como organizativo (Patrick y Kumar, 2012).

La gestión de la diversidad puede ser una tarea compleja para las organizaciones. Aunque la intención es atraer beneficios, como el aumento de la productividad, el incremento de la comprensión de los clientes y la reducción de los costes asociados a la disminución de la rotación, como resume Matuska (2014), una mala gestión de la diversidad también puede inhibir la integración social y la eficacia de los empleados y conducir a un menor rendimiento del grupo de trabajo (Guillaume et al., 2014). La cuestión es cómo puede una organización gestionar y comunicar eficazmente la diversidad de forma que sea beneficiosa para la organización y afecte positivamente a la marca de empleador.

O'Leary y Sandberg (2017) llevaron a cabo una investigación sobre cómo los directivos gestionan la diversidad en la práctica, criticando la literatura existente sobre DM que, según ellos, proporcionaba una comprensión insuficiente e "incompleta" sobre cómo se gestiona realmente la diversidad en la práctica. Se entrevistó a varios directivos y el estudio permitió responder a preguntas importantes como:

1. Qué percepciones básicas de la gestión de la diversidad y qué actividades están realmente relacionadas con la práctica de los directivos en la gestión de la diversidad;
2. Cómo se relacionan los entendimientos y las actividades de los directivos en el desempeño de la gestión de la diversidad; y
3. qué formas de gestionar la diversidad pueden ser más eficaces (O'Leary y Sandberg, 2017).

Sus resultados mostraron que las formas más comunes de gestión de la diversidad en las organizaciones incluían:

- *Transformación equitativa*: Esta forma de gestionar la diversidad se centra en el "individuo-en-grupo-en-sociedad" y respeta al individuo en el contexto de su "pertenencia a un grupo" y de la "ventaja o desventaja social asociada al grupo" que pueda encontrar.
- *Diferenciación inclusiva*: Este tipo de directivos se concentra tanto en las diferencias individuales (ceguera de identidad) como en las diferencias sociodemográficas de grupo (asimilación), entendiendo a los empleados como "individuos en grupos". Estos directivos evitaron especialmente hacer suposiciones o estereotipos de los empleados en función de su pertenencia a un grupo.
- *Asimilación*: Este enfoque se centra en las diferencias individuales de los empleados, así como en las diferencias de su grupo sociodemográfico (por ejemplo, personas de origen no blanco y no anglófono, mujeres, etc.)
- *"Identity Blindness"*: Considera las diferencias individuales de los empleados (por ejemplo, la personalidad, la capacidad cognitiva y los estilos de trabajo), al tiempo que hace la "vista gorda" sobre los grupos sociodemográficos (por ejemplo, la etnia/raza y el género) a los que pertenecen, y las diferencias entre esos grupos. (O'Leary & Sandberg, 2017)

Olsen y Martins (2016) realizaron un estudio sobre cómo las señales del enfoque de gestión de la diversidad (DM) de una organización afectan a las percepciones del atractivo organizativo entre los empleados potenciales, más concretamente, si el empleador promovía valores instrumentales o valores terminales. El estudio se realizó sobre grupos étnicos minoritarios y mayoritarios.

Los valores instrumentales son aquellos que "enfatan comportamientos particulares porque se cree que los comportamientos son medios efectivos para un estado final deseable" mientras que los valores terminales "no enfatizan los medios para estos estados finales, sino los estados finales deseables en sí mismos" (Olsen & Martins, 2016). Sus hallazgos revelaron un efecto positivo para un valor instrumental señalado para la diversidad en el atractivo organizacional, ya que aumenta la confianza de los empleados potenciales al saber que la organización toma decisiones de contratación sobre la base del mérito, lo que a su vez impacta positivamente en sus percepciones de atractivo organizacional (Olsen & Martins, 2016).

La pareja también investigó dos tipos de estrategias aculturativas en la DM; la integradora y la asimiladora, y su efecto sobre el atractivo organizativo cuando se señala a los empleados. Las estrategias de aculturación se refieren a la forma en que una organización aborda la existencia de múltiples grupos sociales o culturales en su plantilla (Olsen y Martins, 2016). La pareja señaló que en las estrategias aculturativas asimiladoras se anima tanto a los grupos culturales mayoritarios como a los minoritarios a adaptarse a una cultura organizativa dominante, mientras que en una estrategia integradora, los empleadores permiten a sus empleados mantener sus propios valores únicos en lugar de ajustarse a una cultura organizativa dominante. Sus resultados mostraron que, aunque tanto las señales de DM integradoras como las asimiladoras evocan percepciones de atractivo organizativo más elevadas que una señal de DM inespecífica, el efecto de las señales de DM integradoras fue notablemente mayor entre las minorías raciales procedentes de comunidades con una mayor proporción de individuos blancos que entre las procedentes de comunidades con una menor proporción de individuos blancos.

3. La evolución de la Diversidad en el trabajo

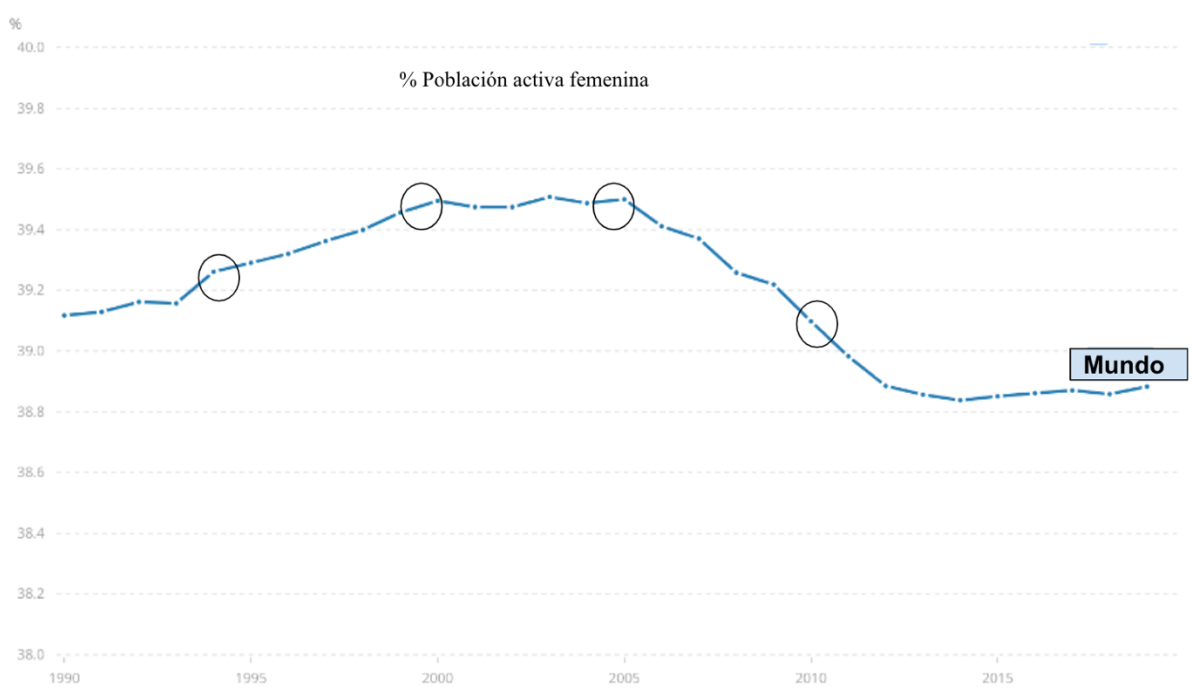
En la revisión bibliográfica he mencionado algunos acontecimientos que dieron inicio al movimiento a favor de la D&I en el lugar de trabajo, como la acción afirmativa y las leyes laborales similares de la UE. Uno de los objetivos de este estudio es explorar la evolución de la D&I en el lugar de trabajo e investigar cómo han progresado los movimientos por la diversidad en los últimos años. Por supuesto, las estadísticas sobre diversidad varían según los países y las regiones por diferentes razones. Para el propósito de esta sección, me centraré en las estadísticas de EE.UU. con el fin de pintar una imagen más clara de la situación de la Diversidad hoy en día.

3.1. Representación femenina en el lugar de trabajo

Desde la Segunda Guerra Mundial, que fue un momento crucial para la incorporación de la mujer al mundo laboral, la representación femenina en la fuerza de trabajo ha experimentado un crecimiento continuo, con cifras que muestran que las mujeres representan ahora casi la mitad de la fuerza de trabajo en la mayoría de los países, según datos de 2019 del Banco Mundial (*Labor Force, Female (% of Total Labor Force) | Data*, n.d.). Como se puede ver en la figura 4 a continuación, hubo un aumento constante de la representación femenina en el lugar

de trabajo desde 1990 hasta 2005, y estas cifras comenzaron a disminuir en los años previos y durante la gran recesión de 2006 a 2009 antes de hacer un aumento muy ligero en los últimos años. A nivel mundial, las mujeres representan actualmente el 38,83% de la población activa, aunque esta cifra supera el 42,23% en la mayoría de los países occidentales (*Labor Force, Female (% of Total Labor Force) | Data, n.d.*).

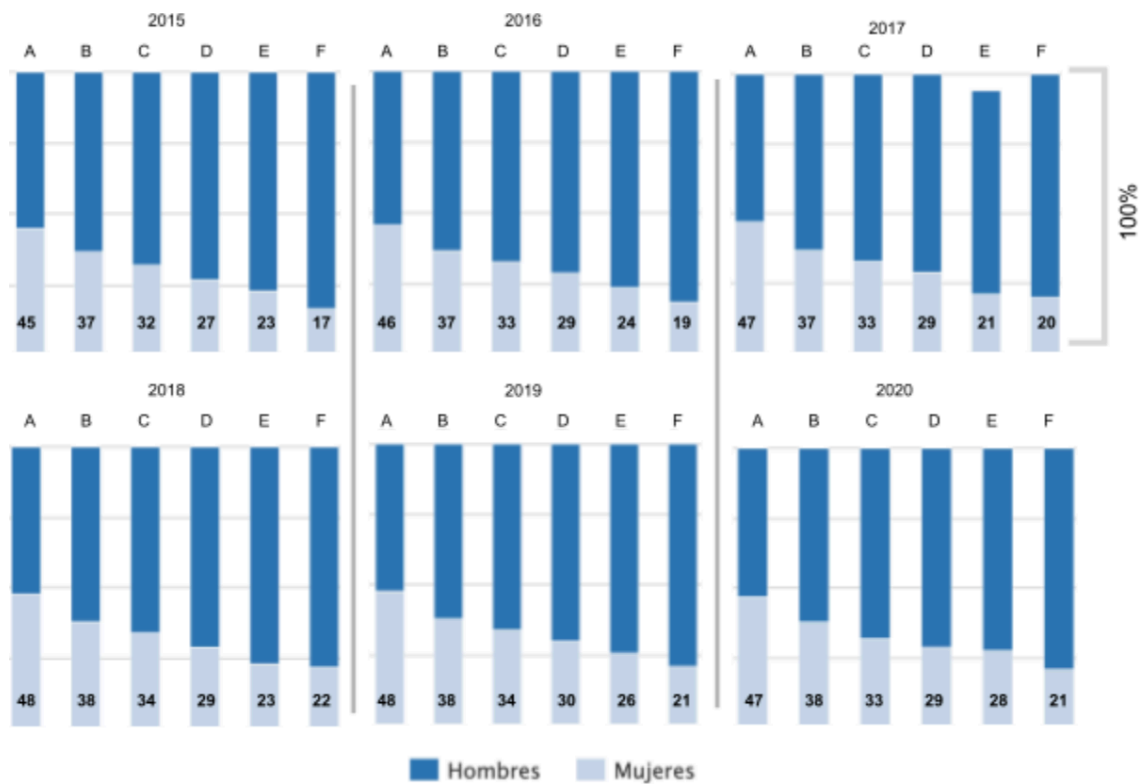
Figura 3 Población activa femenina como % de la población activa tota), (Banco Mundial)



A pesar de la alta participación de las mujeres en la fuerza de trabajo, cuando profundizamos en la representación femenina, estas cifras comienzan a descender a medida que observamos los puestos más altos. Esta tendencia puede verse fácilmente en la figura 4, que uso los datos de un informe de McKinsey sobre las mujeres en el lugar de trabajo en 2020. Los datos desde 2015 hasta 2020 muestran el movimiento de la representación femenina en los siguientes puestos:

- A- Trabajo de nivel inicial
- B- Puestos de dirección
- C- Gerente Senior/Director
- D- Vicepresidente
- E- Vicepresidente Senior
- F- C-Suite

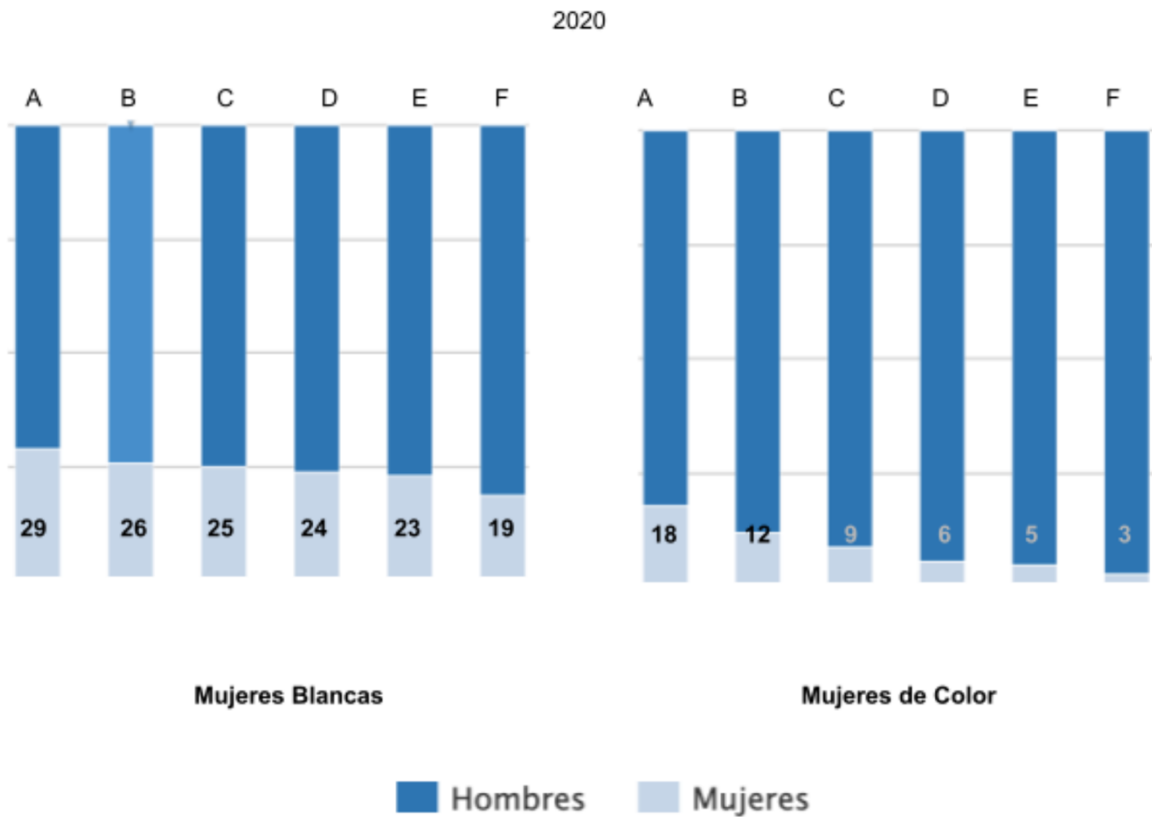
Figura 4 Las mujeres en el lugar de trabajo 2020, Ilustración propia



Estos datos se recopilieron a partir de las aportaciones de 317 empresas que participaron en el estudio y de más de 40.000 personas encuestadas sobre sus experiencias en el lugar de trabajo, así como de más de 45 entrevistas en profundidad (Coury et al. 2021). Si comparamos las cifras a lo largo de los años, podemos ver muy poco cambio y progresión. Si comparamos 2015 y 2020, podemos observar un aumento del 2% en la representación femenina en los puestos de nivel inicial, y un aumento del 4% en las mujeres en los puestos de dirección. No cabe duda de que se está avanzando muy poco. De hecho, la lista de Fortune Global 2020 reveló que sólo 13 mujeres (2,6%) eran directoras generales de empresas de Fortune Global 500, y todas ellas eran blancas. Estos datos ponen de manifiesto otro tema; que estas cifras son aún peores para las mujeres negras y de otras minorías étnicas, y es importante destacar su doble condición de minoría en términos de representación y de salario. Según la oficina del censo de Estados Unidos (cifras de 2018), mientras que una mujer blanca que trabaja a tiempo completo ganaba unos 80 centavos por cada dólar que ganaba un hombre, las mujeres negras que trabajan a tiempo completo solo ganan 67 centavos por cada dólar (Hunter-Gadsden, 2018). Cuando se trata de la representación, las mujeres de color están significativamente subrepresentadas. La figura 5 muestra las cifras de 2020 para el nivel de representación en las mismas etapas de la

tubería corporativa mencionadas anteriormente, desde la A (puestos de nivel de entrada) hasta la F (C-Suite).

Figura 5 Representación por función empresarial, género y raza, Ilustración propia



Estas cifras muestran claramente el efecto que tiene la interseccionalidad en los individuos de más de un grupo minoritario. Es importante identificar este tipo de patrones a la hora de aplicar las políticas de D&I, y es posible que algunas políticas no funcionen realmente para todos los individuos de ese grupo. En otras palabras, podemos ver en estas cifras que las políticas dirigidas a las mujeres en el lugar de trabajo pueden estar excluyendo a las mujeres de color.

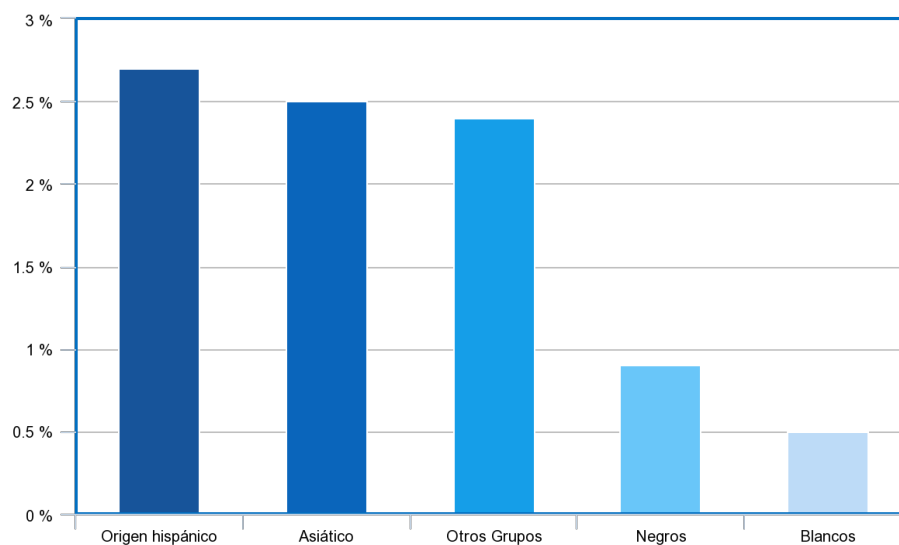
3.2. Minorías raciales y étnicas en el lugar de trabajo

Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU., los negros y los asiáticos constituían un 13% y un 6% más, respectivamente, del total de la población activa. Los indios americanos y los nativos de Alaska constituían el 1% de la población activa, mientras que los nativos de Hawái y otros isleños del Pacífico representaban menos del 1%, y las personas de dos o más razas constituían el 2% de la población activa (US Bureau of Labor Statistics, 2020).

Esto significa que las minorías raciales representaban un total del 23% del total de la población activa estadounidense en 2020.

Las personas de etnia hispana o latina, que pueden ser de cualquier raza, constituían el 18% del total de la población activa, siendo la mayoría blancos (89%) (US Bureau of Labour Statistics, 2020).

Figura 6 Cambio porcentual en la población activa de EE.UU. por raza y grupo étnico, (Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU. 2017)

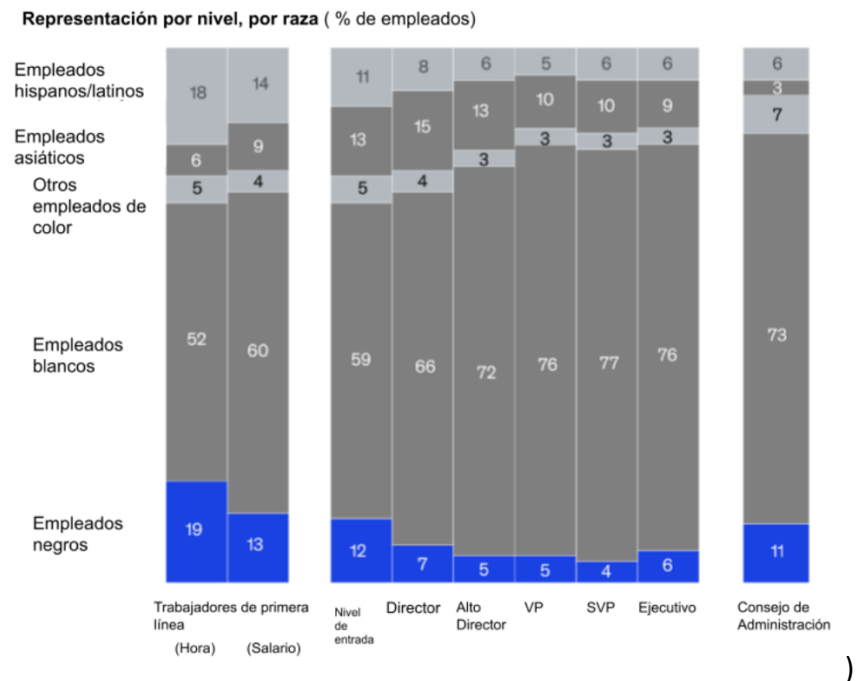


El gráfico 7 anterior muestra las predicciones de la BLS sobre el crecimiento de la población activa estadounidense por raza y grupo étnico durante una proyección de 10 años (de 2016 a 2026). La organización predice una tasa de crecimiento del 2,7% para las personas de origen hispano, del 2,5% para los asiáticos y del 0,9% para los negros (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2017). Estas cifras reflejan el aumento de las tasas de inmigración en Estados Unidos.

¿Cómo se traducen estas cifras en la representación de las minorías raciales y étnicas en el lugar de trabajo? Sorprendentemente, el avance de la igualdad racial en el lugar de trabajo es muy lento, a pesar de que cada vez se incorporan más minorías étnicas y raciales a la población activa estadounidense. A pesar de la creciente cantidad de iniciativas de D&I, con empresas que afirman estar trabajando activamente por la diversidad, quizás la diversidad racial no es su principal objetivo y sus esfuerzos se dirigen a otras cuestiones de diversidad. De hecho, el estudio *McKinsey Women in the Workplace 2018* reveló que de las 279 empresas encuestadas más del 90% de las empresas encuestadas dijeron que priorizar la diversidad de

género y racial conduce a mejores resultados empresariales, sin embargo, solo el 22% ve la diversidad racial como una prioridad de la empresa (PBS News Hour, 2018). Esto se refleja en las cifras de diversidad racial/étnica de muchas empresas estadounidenses.

Figura 7 Representación por nivel, por raza ,(McKinsey & Company 2021



El gráfico anterior, extraído de un informe de McKinsey & Company de 2021 sobre la raza en el lugar de trabajo, muestra la representación de negros, asiáticos, hispanos y otros grupos de minorías étnicas en las empresas en comparación con los blancos. En este gráfico podemos ver la diferencia en la representación de los negros y otros grupos raciales/étnicos minoritarios en los puestos de primera línea y de entrada, en comparación con su representación en los puestos directivos y superiores. Podemos ver cómo la representación de las minorías disminuye a medida que ascendemos en la escala empresarial, mientras que la representación de los blancos aumenta.

Para enfatizar este punto, un estudio separado encuentra que los profesionales negros ocupan solo el 3,2% de todos los roles ejecutivos o de liderazgo superior y menos del 1% de todos los puestos de CEO de Fortune 500. Parece que estas cifras no avanzan y solo han disminuido, ya que en 2012, había seis directores generales negros de Fortune 500, y en el momento en que se publicó este informe (2019), solo había tres (Brooks, 2019).

3.3. Derechos LGBTQ+ en el lugar de trabajo

El número de personas que se abren a su sexualidad y se identifican como LGBTQ+ ha aumentado en los últimos años, y las cifras de los Estados Unidos muestran que la población adulta LGBTQ+ en general aumentó al 5,6% en 2020, un aumento del 4,5% de 2017 (Gallup Inc, 2021). Entonces, ¿cómo se traducen estas cifras a las personas LGBTQ+ en la fuerza de trabajo, en términos de representación e inclusión?

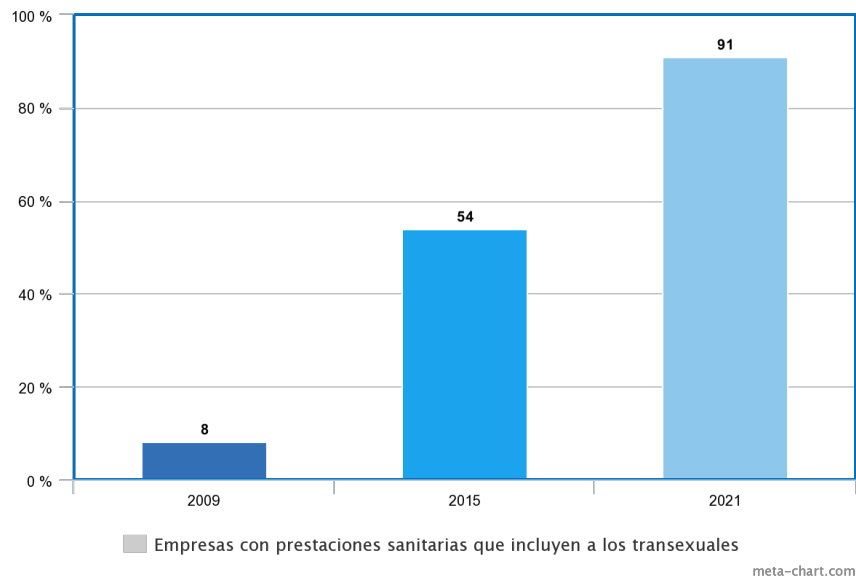
Las cifras de la comunidad LGBTQ+ en el lugar de trabajo pueden ser difíciles de recopilar, ya que hay personas que deciden no revelar su orientación sexual o identidad de género en el trabajo. Salir del armario es un reto al que se enfrentan muchos miembros de la comunidad LGBTQ+, y puede causar grandes cantidades de estrés y ansiedad. Un estudio realizado por McKinsey & Company sobre las voces LGBTQ en el lugar de trabajo reveló que el 50% de los empleados que han salido del armario en el trabajo, es decir, que han revelado directa o indirectamente su orientación sexual o identidad de género a sus compañeros, han tenido que salir del armario en el trabajo al menos una vez a la semana (McKinsey (McKinsey & Company, 2020) Esto demuestra que muchos empleados LGBTQ que han salido del armario tienen que enfrentarse semanalmente a preguntas incómodas de sus compañeros, de ahí que muchos decidan no salir del armario, lo que significa que las cifras de representación LGBTQ en el lugar de trabajo pueden ser poco claras o inexactas. Una encuesta realizada en 2020, en la que se entrevistó a 2.000 empleados LGBTQ y a 2.000 no LGBTQ que trabajan en EE.UU. en distintos sectores y tamaños de empresa, reveló que el 40% de los empleados LGBTQ no salen del armario en el trabajo, y que el 26% de ellos desearía poder salir del armario (Boston Consulting Group, 2020). Estas cifras muestran que los empleadores siguen sin promover un entorno de trabajo inclusivo para la comunidad LGBTQ, y los empleados no sienten que su espacio de trabajo sea seguro para salir del armario.

Aunque es difícil obtener una imagen clara de la representación del colectivo LGBTQ en la mano de obra, podemos echar un vistazo a cómo les apoyan las organizaciones.

Ha habido un progreso considerable en las empresas que trabajan para crear un entorno más inclusivo para la comunidad LGBTQ en el lugar de trabajo. Las cifras de 2019 muestran que el 93% de las empresas de la lista Fortune 500 incluyen la orientación sexual en su política antidiscriminatoria, en comparación con el 62% en 2002, y el 85% tienen protecciones para la

identidad de género, como la transgénero o no binaria, en comparación con solo el 3% en 2002 (Bondy, 2019). La figura 8 muestra el crecimiento de la cantidad de empresas calificadas por el CEI que cuentan con prestaciones sanitarias inclusivas para personas transgénero en al menos un plan para toda la empresa (Corporate Equality Index, 2021).

Figura 8 Porcentaje de empresas con prestaciones sanitarias que incluyen a los transexuales, Ilustración propia



Estas cifras son impresionantes y demuestran que las empresas son cada vez más conscientes e inclusivas en materia de derechos de las personas trans. Iniciativas como estas son poderosos indicadores del compromiso de una empresa con la D&I, y contribuyen en gran medida a la estrategia de La marca de empleador. Sin embargo, como lo ilustra el alto porcentaje de empleados LGBTQ que no salen del armario en el trabajo, estas políticas sólo pueden llegar hasta cierto punto en términos de inclusión. Al final, sentirse aceptado en el lugar de trabajo tiene mucho que ver con los empleados que no son LGBTQ y con la forma en que tratan a sus colegas LBTQ. Además de aplicar políticas, los empresarios deben centrarse en la formación de los empleados no LGBTQ. Un estudio realizado por McKinsey & Company muestra que los empleados LGBTQ+ tienen 1,4 veces más probabilidades de sentirse incluidos en las organizaciones que ofrecen formación a los empleados sobre inclusión y prejuicios inconscientes (McKinsey & Company, 2020).

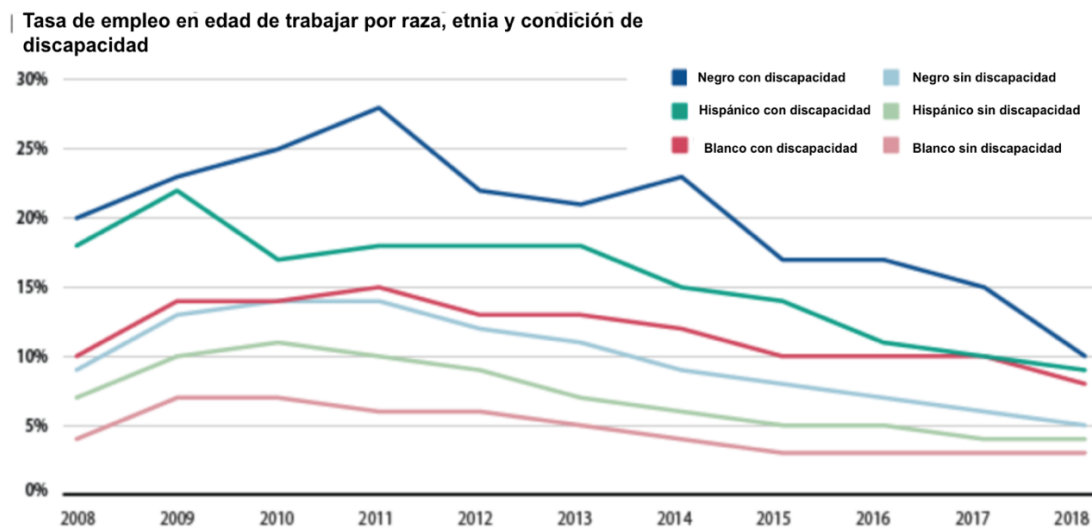
3.4. Representación de las personas con discapacidad en el lugar de trabajo

Según la Ley de Discapacidades de Estados Unidos, una persona con discapacidad es "una persona que tiene un impedimento físico o mental que limita sustancialmente una o más

actividades importantes de la vida" (*What Is the Definition of Disability under the ADA?* | *ADA National Network*, n.d.).

No cabe duda de que las personas con discapacidad están muy poco representadas en la población activa, y esto puede deberse a una larga lista de razones como la falta de accesibilidad, las políticas de discapacidad y también razones relacionadas con la salud. Según la Oficina de Estadísticas Laborales (BLS) de EE.UU., el 17,9% de las personas con discapacidad están empleadas (Oficina de Estadísticas Laborales de EE.UU., 2021). El siguiente gráfico muestra la evolución de las tasas de desempleo por discapacidad en Estados Unidos, en comparación con las personas sin discapacidad desde 2008 hasta 2018 (Para personas de 25 a 54 años).

Figura 9 La evolución de las tasas de desempleo por discapacidad en EE.UU. ([www. reader.com](http://www.reader.com))



Existe una notable diferencia entre las tasas de desempleo de las personas con discapacidad y las personas sin discapacidad, aunque está disminuyendo con los años. Las cifras tanto de las personas con discapacidad, como de las personas sin discapacidad, fueron elevadas tras los años de la gran recesión, antes de volver a descender en los últimos años, y las personas pertenecientes a minorías se vieron más afectadas en ambos casos, siendo las personas de raza negra casi el doble que las de raza blanca. En 2020, la tasa de desempleo de las personas con discapacidad se situaba en el 12,6%. La tasa de desempleo de los hombres

con discapacidad, del 12%, era inferior a la de las mujeres con discapacidad, del 13,2% (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2021).

Muchas empresas están trabajando gradualmente para promover la inclusión de la discapacidad en sus prácticas, y algunas incluso están trabajando activamente en la contratación accesible. El Índice de Igualdad de la Discapacidad 2020 mostró que de las 247 empresas que participaron (con una plantilla total de 11 millones de empleados), el 89% de las empresas tienen esfuerzos de contratación externa orientados específicamente a la contratación de personas con discapacidad y el 72% de las empresas con programas de retención y promoción de empleados en 2020 tienen programas centrados en los empleados con discapacidad frente al 63% en 2019 (Disability:IN, 2020).

3.5. Discriminación por edad en el lugar de trabajo

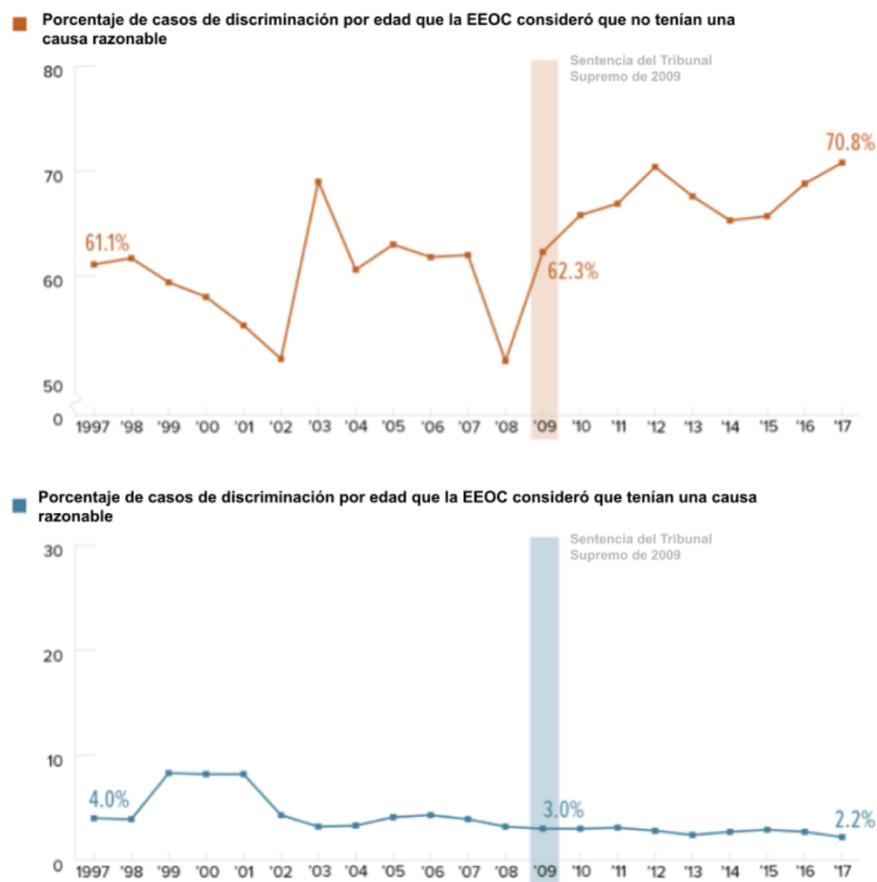
La discriminación por edad en el trabajo sigue siendo un problema para los empleados de mayor edad. Un informe de 2020 elaborado por *SeniorLiving.org* reveló que una quinta parte de los trabajadores de más de 40 años ha sufrido personalmente discriminación por edad en el trabajo, y que los mayores de 60 años son los más propensos a sufrir esta forma de discriminación (24%). Según este informe, los empleados de más edad informaron de la discriminación por edad por tres motivos principales: ser rechazados para un puesto de trabajo debido a su edad, no ser tenidos en cuenta para aumentos de sueldo y ascensos, así como recibir bromas no deseadas de los compañeros (Senior Living, 2020).

El problema de la discriminación por edad en el lugar de trabajo es que no es tan fácil de identificar, y presentar reclamaciones puede ser un proceso difícil. De hecho, la sentencia del Tribunal Supremo de EE.UU. de 2009 dificultó aún más las reclamaciones por discriminación por razón de edad, ya que los trabajadores tienen que demostrar que la edad fue el factor decisivo en su despido o descenso de categoría (Los Angeles Times, 2009).

El gráfico siguiente muestra la cantidad de demandas por discriminación basada en la raza desde 1997 hasta 2017 que la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) ha considerado sin causa razonable (naranja) y sin causa razonable (azul). Podemos ver el fuerte aumento en la cantidad de casos que la EEOC consideró que no tenían causa razonable, debido a la falta de pruebas, desde que se tomó la decisión en 2009. Este tipo de

decisiones desaniman a muchas personas a denunciar la discriminación por razón de edad a la que se enfrentan en el lugar de trabajo, y es lamentable ver decisiones como estas que no tienen en cuenta los retos a los que se enfrentan las personas.

Figura 10 Porcentaje de casos de discriminación por edad a lo largo de los años (SHRM.org 2019)



Hay muchas formas en las que la discriminación por edad puede presentarse, y muchas de ellas vienen en forma de microagresiones muy discretas. Por ejemplo, según Laurie McCann, una abogada senior de la *AARP Litigation* expresó que muchos empleadores pueden mostrar la discriminación por razón de edad al participar en las siguientes prácticas:

- Especificar en las ofertas de empleo que la organización busca "*nativos digitales*".
- Contratación para puestos de entrada sólo en los campus universitarios.
- Exigir una dirección de correo electrónico afiliada a la universidad para solicitar un puesto de trabajo.
- Utilizar algoritmos para las solicitudes de empleo en línea que excluyan a los solicitantes de mayor edad.

- Limitar el número de años de experiencia laboral que se busca en los candidatos, como por ejemplo estipular que los candidatos a un puesto de trabajo no deben tener más de 10 años de experiencia. (Wilkie, 2019).

4. ¿Por qué los empleados se resisten a la diversidad? La amenaza de los estereotipos y otras barreras a la diversidad.

Cuando una empresa ha llevado a cabo una estrategia de inclusión de la diversidad adecuada para aumentar la representación de las minorías en la organización (más líderes femeninas, personas con discapacidades, etc.), ¿cómo se trata en la práctica a esas personas pertenecientes a minorías? ¿Son aceptadas y tratadas como iguales por sus colegas o son arrojadas a una cultura organizativa que no comprende sus necesidades? Aquí es donde entra en juego la parte de "inclusión" del D&I. No basta con tener una plantilla diversa, sino que también es importante que los miembros de la organización que representan esta diversidad se sientan valorados, aceptados y acogidos en la organización. Como dice la famosa cita: "La diversidad es ser invitado a la fiesta, la inclusión es ser invitado a bailar".

La D&I puede verse amenazada por ciertas barreras que inhiben el grado de aceptación o "inclusión" dentro de la organización y, si no se abordan, estas barreras pueden hacer que una estrategia de diversidad e inclusión sea muy difícil de aplicar.

Por eso es fundamental que una organización analice y comprenda las diferentes barreras a la diversidad y por qué puede hacer que los empleados se resistan a trabajar con personas de diversos orígenes. Comprender estas barreras también permitirá a las organizaciones realizar cambios para facilitar la inclusión en la organización, que a menudo está estrechamente relacionada con el compromiso de los empleados. Al repercutir en el nivel de aceptación y compromiso de los empleados, estos estereotipos también pueden tener un efecto indirecto en la marca del empleador, ya que pueden provocar un aumento de la rotación de personal, ya que los empleados abandonan su puesto de trabajo por enfrentarse a un entorno laboral hostil. A continuación se presentan ejemplos de lo que percibo como algunas de las principales barreras a la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

4.1. La amenaza de los estereotipos y los prejuicios cognitivos en el lugar de trabajo

El sesgo cognitivo es la forma en que una persona entiende a otras personas, que se basa en su propio conjunto particular de creencias y experiencias y que puede no ser razonable o exacto (*Cognitive Bias*, n.d.). Un estereotipo es una idea preconcebida fija y demasiado generalizada sobre un grupo o clase de personas concreto, que atribuye a los individuos de este grupo toda una serie de características y habilidades que suponemos que tienen todos los miembros de ese grupo (*Stereotypes | Simply Psychology*, n.d.). El estereotipo es también un proceso cognitivo, ya que implica asociar una característica con un grupo, pero también puede implicar, conducir o servir para justificar una reacción afectiva hacia personas de otros grupos (Rosenthal y Overstreet, 2016). Algunos ejemplos de estereotipos que podrían identificarse en una organización pueden ser en base al género, la edad, la capacidad o la discapacidad, y a veces pueden ser difíciles de detectar ya que se convierten en parte de las normas sociales e incluso en parte de la propia cultura organizativa.

Aunque puede haber algunos estereotipos positivos, muchos son negativos y perjudiciales y pueden crear un obstáculo para la diversidad y la inclusión al dificultar las oportunidades de las personas diversas desde el principio, en lo que respecta a las entrevistas de trabajo con los candidatos y también a las promociones internas. Por ejemplo, el estereotipo común de que las mujeres son menos competentes que los hombres puede afectar a la oportunidad de una mujer de conseguir un puesto superior en una empresa, lo que tendría un impacto directo en la representación femenina dentro de la organización, y la literatura anterior ha demostrado que los estereotipos de grupo desempeñan un papel importante en el mantenimiento de tales desigualdades (Van Laar et al., 2019). Los estereotipos positivos también pueden ser igual de perjudiciales al crear expectativas poco realistas hacia un determinado grupo de personas. Hay muchos estudios que apoyan la idea de que los estereotipos y los sesgos cognitivos pueden afectar en gran medida a la moral y el rendimiento de los empleados, e incluso pueden provocar acoso dentro de la organización

4.2. Presupuesto

Una de las principales razones de los escasos incentivos de diversidad es simplemente la falta de presupuesto o dinero que las organizaciones destinan a abordar los problemas de diversidad e inclusión en sus empresas. No hay duda de que aplicar una estrategia de diversidad es una tarea costosa, y las empresas se esfuerzan por asignar el capital suficiente para llevarla a cabo. En los últimos años se ha producido un aumento de los puestos de diversidad e inclusión

en organizaciones de todo el mundo, ya que las empresas están reconociendo que se trata de un tema complejo en sí mismo y que no se puede esconder bajo la alfombra como un subdepartamento de recursos humanos y, por supuesto, más personal conlleva más costes. Al igual que con cualquier otra inversión, es una buena práctica que las empresas analicen el coste y los beneficios de las políticas de diversidad, pero dado que los costes inmediatos se traducen principalmente en beneficios a largo plazo, las empresas pueden ser reacias a destinar demasiados fondos a algo que tiene beneficios que llevarán tiempo y no son tan fáciles de medir. Esto se discute a menudo cuando se hace el caso de negocio para la diversidad, y a menudo se cuestiona si la diversidad realmente vale los costos. Se calcula que las empresas gastan anualmente 8.000 millones de dólares en formación sobre diversidad, y otros 400 a 600 millones de dólares anuales sólo en honorarios de consultoría (Hansen, 2003). Algunos de los incentivos a la diversidad que supondrían un gran gasto para las empresas serían: mejores políticas de baja maternal, instalaciones accesibles para las sillas de ruedas y costosos programas de formación en materia de diversidad.

Los presupuestos para la diversidad pueden ser muy sensibles a las crisis financieras y los líderes de las organizaciones se apresuran a recortar los esfuerzos en materia de diversidad en tiempos difíciles. Desgraciadamente, parece que los empresarios siguen subestimando el argumento comercial de la diversidad en términos de coste-beneficio. Sí, aumenta los costes empresariales, como una inversión más, pero los estudios demuestran que los beneficios son cada vez más rentables. Por ejemplo, un estudio llevado a cabo por el *Boston Consulting Group* reveló que las empresas que informaron de una diversidad superior a la media en sus equipos de dirección también informaron de unos ingresos por innovación que fueron 19 puntos porcentuales superiores a los de las empresas con una diversidad de liderazgo inferior a la media, 455 y 26% respectivamente (Boston Consulting group, 2018).

4.3 Paneles de entrevistas

Los paneles de entrevistas diversos desempeñan un papel fundamental en la promoción de una plantilla diversa, algo que muchas empresas pasan por alto y que inevitablemente les hace perder talentos únicos. Es evidente que, debido a elementos como el sesgo inconsciente y los estereotipos, muchas personas diversas tienen dificultades para llegar a la fase de entrevista, como demuestra un estudio realizado por el Centro de Investigación para el Estudio de la Etnia y la Ciudadanía, de la Universidad de Bristol. Este estudio demostró que los hombres

musulmanes tienen un 76% menos de probabilidades de ser contratados que aquellos que son blancos y cristianos (Adesina & Marocico, 2017) . Esto demuestra la gran necesidad de contar con paneles de entrevista mixtos que incluyan un miembro de al menos un grupo minoritario, o más. Los miembros de los paneles de entrevistas juegan un papel directo en quiénes se convierten en parte de la cultura de la organización y también en cómo crecerá la empresa, y es esencial reunir un panel diverso para poder apreciar la diversidad entre los diferentes candidatos.

Los grupos de entrevistadores diversos son, sin duda, la puerta de entrada a una mayor diversidad en la organización y también conducen a un mejor proceso de entrevistas en general, ya que eliminan el espacio para que se produzcan estos sesgos y también proporcionan una visión más completa del candidato a través de diferentes perspectivas.

4.4. Falta de conciencia cultural

Existen diferentes definiciones de conciencia cultural (a veces también denominada sensibilidad cultural), pero la idea general es la de una conciencia y un respeto por las diferentes culturas, de manera que se pueda trabajar bien en un entorno multicultural. El diccionario Collins define la conciencia cultural como la comprensión por parte de un individuo de las diferencias entre él mismo y las personas de otros países u otros orígenes, especialmente las diferencias de actitudes y valores. Otras definiciones también expresan que está vinculada a la comunicación eficaz entre grupos multiculturales, sin embargo, hay un notable vacío en la investigación académica que explora esto en mayor profundidad, y la mayoría de los estudios sobre el tema están en relación con la asistencia sanitaria.

Los valores, las creencias y la lógica de un individuo están muy alineados con la cultura de la que procede. En un entorno empresarial, las diferencias culturales pueden influir en la toma de decisiones, la participación de los empleados y los estilos de comunicación. Como explica Chris Smit (2019) en su *HS Talk*, las cosas nunca son "*Cultural Neutral*", (Smit, 2019), ya que las prácticas que son aceptables en algunas culturas no lo serían en otras. La falta de conciencia cultural dificulta que los empleados entiendan estas diferencias y actúen en consecuencia, lo que dificulta que se aprecie la diversidad.

Afortunadamente, esto puede abordarse a través de la formación en materia de diversidad, y garantizando continuamente que los empleados reciban educación sobre personas con

diferentes orígenes y culturas. A diferencia de los prejuicios, esto es algo que puede cambiarse con relativa facilidad.

5. El papel de la cultura de la organización en la aceptación de la diversidad

La cultura organizativa es una combinación de valores, creencias, costumbres y sistemas de control compartidos en una organización, y es posiblemente uno de los motores más influyentes de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo. No basta con tener enseñanzas sobre la diversidad y la inclusión, sino que los empresarios deben esforzarse por crear un ambiente inclusivo que permita que prosperen la diversidad y las diferentes formas de pensar. Desgraciadamente, este es un ámbito en el que muchas empresas no lo hacen bien, y todos conocemos el ejemplo común de la cultura del lugar de trabajo dominada por los hombres en ciertas industrias, que crea un ambiente que aleja a las mujeres. Por ello, la cultura organizativa también puede incluirse en la lista de barreras a la Diversidad e Inclusión mencionadas anteriormente.

Krackhardt y Kilduff (1990) expresan la cultura organizativa como un conjunto de construcciones sociales negociadas entre los miembros de la organización para anticipar y controlar la diversidad motivacional y cognitiva en la organización (citando a Wallace 1970). Su estudio demostró que la cultura organizativa y las redes sociales dentro de la organización tienen cierto grado de control sobre la diversidad de opiniones, ya que las personas que tienen opiniones opuestas a las del resto del grupo se sienten menos animadas a hablar y tienen menos probabilidades de estar satisfechas con su trabajo.

Ciertas culturas organizativas, como la cultura de clan, proponen una cierta amenaza para el D&I, debido a su naturaleza "de camarilla". Por ejemplo, una empresa con una cultura de clan está notablemente "centrada en las personas" y crea un ambiente de "tribu" entre los miembros de la organización. Este tipo de cultura suele ser alabada por su naturaleza "relajada" y su énfasis en la lealtad y el trabajo en equipo; sin embargo, también puede ser criticada por actuar como una posible barrera hacia la diversidad en el lugar de trabajo. Las culturas de clan pueden dificultar que las personas con creencias diferentes expresen sus pensamientos o compartan opiniones impopulares, y existe un elemento de presión de grupo para adherirse a

las normas sociales de esa cultura. Una cultura empresarial inclusiva debe comprometerse a apoyar a los empleados de todos los orígenes, géneros, etnias y sexualidad (Atcheson, 2019).

Abrir un diálogo sobre la diversidad no es algo fácil, pero la creación de una cultura organizativa de apoyo puede ser una herramienta poderosa para garantizar que la diversidad tenga un impacto positivo en la organización, y cuando se trata de la gestión de la diversidad, la cultura organizativa puede ser una herramienta de control de la gestión, en la que los gestores utilizan historias, símbolos y valores comunes cuidadosamente elegidos para influir y dirigir el comportamiento y la actitud de los empleados, creando así un compromiso con la organización y sus objetivos (Kuo y Tsai, 2019). El D&I y la cultura organizativa tienen una relación mutua, ya que ambos generan beneficios que se benefician mutuamente.

6. Un enfoque para cambiar la respuesta organizativa al D&I

En los puntos anteriores he explorado las diferentes barreras a la diversidad en la organización, así como el papel que juega la cultura corporativa en el grado de aceptación e inclusión en la organización. Ahora que se han identificado estos problemas, ¿qué medidas se pueden poner en marcha para cambiar la respuesta de la organización a la diversidad y la inclusión? Este es uno de los aspectos más difíciles de la gestión de la diversidad, ya que implica cambiar las opiniones y creencias que provocan una respuesta particular, que puede estar profundamente arraigada en la forma de pensar de cada uno, especialmente en el caso de los estereotipos y los prejuicios. Aunque se trata de una tarea difícil, propongo los dos enfoques prácticos que, en mi opinión, deberían tener en cuenta los líderes de las organizaciones para cambiar la respuesta de su organización a la diversidad y la inclusión.

6.1. Contratación y selección de personal

La principal cuestión que hay que abordar cuando se trata de la respuesta de las organizaciones a la diversidad tiene que ver con el tipo de personal que se acepta en la organización. Es esencial que los empleadores hagan que sus políticas de Diversidad e Inclusión sean claras y conocidas por las personas externas (en otras palabras, la D&I tiene que ser una parte evidente de la Marca del Empleador) y que también seleccionen a todos los empleados potenciales para asegurarse de que sólo se seleccionan los candidatos con puntos

de vista que están en línea con los principios de D&I de la organización. Se trata de una teoría sencilla, según la cual la respuesta organizativa a la diversidad en una empresa será desfavorable si la plantilla está compuesta por individuos que tienen sentimientos muy fuertes hacia determinados grupos que les hacen rechazar la diversidad y la inclusión. Por lo tanto, la contratación y el control de las creencias que no están en consonancia con la política de D&I de la empresa son cruciales.

Hace unos años, esto se consideraba una tarea difícil, ya que es casi imposible identificar ciertas creencias durante una entrevista, ya que los candidatos sólo exponen su mejor versión. Sin embargo, con el auge de las plataformas de redes sociales como Twitter y Facebook, se está convirtiendo en una herramienta de selección más popular para identificar las claves de la personalidad y el estilo de vida de un individuo. Los empleadores disponen ahora de todas las herramientas, a menudo gratuitas, y pueden detectar indicadores clave como tuits homófobos, participación en grupos de odio en Facebook, etc. Según una encuesta de *CareerBuilder* de 2018, el 70% de los empleadores utilizan las redes sociales para examinar a los candidatos durante el proceso de contratación, y alrededor del 43% de los empleadores utilizan las redes sociales para comprobar a los empleados actuales (Driver, 2021).

Sin embargo, no todo el mundo es un fanático de las redes sociales, y puede haber incoherencias en la información cargada, o algunos pueden tener cuentas privadas o ni siquiera tener presencia en las redes sociales. En cualquier caso, propongo que las organizaciones hagan uso de esta herramienta para identificar tendencias de comportamiento desfavorables en posibles candidatos, con el fin de facilitar la gestión de la Diversidad y la Inclusión. Es mucho menos difícil obtener una respuesta positiva de personas afines.

6.2. Inclusión de los empleados actuales en la conversación

Una causa común de una respuesta organizativa negativa a la diversidad se debe a la sensación de que los empleados actuales se sienten atacados o excluidos de la conversación, ya que muchos encuentran que la D&I es un tema incómodo, por ejemplo, los hombres pueden sentirse incómodos al discutir y abordar la brecha salarial de género o incluso el sexismo en la organización. Esto se debe a que, fundamentalmente, la Diversidad e Inclusión se centra en el autoconocimiento y en la apertura de conversaciones que nos provocan una introspección y un examen de nuestros propios prejuicios y creencias personales (Anwar, 2021), y puede ser difícil para ciertos grupos reconocer sus privilegios. La comunicación de D&I con los empleados actuales se basa en gran medida en el uso del lenguaje, y puede ser muy fácil que ciertos grupos

se sientan señalados cuando surgen las conversaciones de D&I si no se elige la redacción con cuidado. Podemos volver a la formación sobre diversidad de Coca Cola "intenta ser menos blanco" mencionada anteriormente, que causó hostilidad e indignación entre los empleados debido a una elección muy pobre de las palabras. Es natural, sin embargo, tener una reacción defensiva cuando se dice que se puede estar haciendo inconscientemente la vida más difícil a los grupos minoritarios, y es necesario dar a los empleados un espacio para poder expresar estos sentimientos y profundizar en estas conversaciones. Los empleados, especialmente los que se identifican con grupos mayoritarios como los heterosexuales y las personas sin discapacidad, necesitan sentirse parte de la conversación, y no la causa de la misma. Es importante concienciar a los empleados de que la diversidad y la inclusión es un esfuerzo de equipo, y que todos están involucrados en el proceso. Un estudio de Salesforce Research encuestó a más de 1.500 profesionales de la empresa sobre el liderazgo basado en valores y la igualdad en el lugar de trabajo. Entre otras conclusiones, descubrieron que cuando un empleado se siente escuchado, es 4,6 veces más probable que esa persona se sienta capacitada para rendir al máximo de sus capacidades (Curtin, 2019), lo que respalda la teoría de que si a los empleados se les da un espacio seguro para expresar sus preocupaciones sobre la diversidad, es más probable que sean más receptivos.

7. El efecto del D&I en el desarrollo de la marca del empleador

Volviendo al marco de la marca del empleador propuesto por Tanwar y Prasad (2016) (véase la figura 3), los principales elementos de la marca del empleador son: el equilibrio entre la vida laboral y personal, la responsabilidad social de la empresa y la formación y el desarrollo. En el caso de la diversidad y la inclusión, los elementos importantes en los que hay que centrarse son el entorno laboral y la RSC. Sin embargo, una marca representa la relación que una organización tiene con sus clientes tanto como representa la relación que tiene con sus empleados (Jonsen et al., 2019), por lo que la marca de un empleador también representa la relación que tiene con el mercado de trabajo, y los empleados potenciales. Por lo tanto, también podemos considerar otros factores como la percepción del empleador a los ojos de los solicitantes de empleo. La diversidad y la inclusión influyen en estos factores de manera única, que exploraremos individualmente, y juntos contribuyen en gran medida al desarrollo de la imagen de marca del empleador, y al atractivo.

7.1. Ambiente y cultura de trabajo

El entorno de trabajo incluye aspectos físicos, como el equipamiento y las instalaciones, y también aspectos sociales o psicológicos, como las interacciones entre los empleados y la cultura de la empresa, que se ven muy afectados por la diversidad y la inclusión. Dado que la percepción de un empleador depende de cómo *se sientan* los empleados en el trabajo, podemos entender por qué la creación de un entorno de trabajo saludable que adopte y defienda la diversidad y la inclusión impulsaría la imagen de marca del empleador. Contar con una plantilla diversa e inclusiva en la que se anime a los empleados a aceptar sus diferencias y a sentirse bienvenidos e incluidos, conduce a un aumento de la felicidad y la motivación general de los empleados, lo que genera beneficios como una menor rotación de personal, una mayor productividad y una mejor retención de los empleados. Los empleados se sentirán satisfechos en la organización y abogarán por crear una sólida reputación del empleador, ya sea a través del boca a boca y recomendando a su empleador a sus amigos y/o familiares, o dejando reseñas en sitios de reseñas laborales como Glassdoor, que es cada vez más popular. Las reseñas de empleados pasados y actuales influyen en gran medida en la imagen de marca del empleador, y según una encuesta realizada en 2018 en el sitio estadounidense *Glassdoor*, es probable que el 83% de los solicitantes de empleo investiguen las reseñas y calificaciones de la empresa a la hora de decidir dónde presentar su candidatura (Stowers, 2020), mientras que otro estudio muestra que el 70% de los solicitantes de empleo tienen en cuenta el compromiso de una empresa con la diversidad a la hora de evaluar posibles empleadores (Manifest, 2020).

Se trata de factores que los empleadores no pueden permitirse ignorar a la hora de abordar su estrategia de marca de empleador, ya que los solicitantes de empleo están empezando a buscar algo más que el salario y las compensaciones a la hora de solicitar nuevos puestos, y se están preocupando más por el tipo de entorno en el que trabajarán y la reputación de la empresa. Casi el 80% de los Millennials buscan el ajuste de las personas y la cultura con los empleadores (Turczynski, 2016), lo que significa que 8 de cada 10 candidatos basarán su percepción del empleador en su cultura de empresa y otros aspectos psicosociales del entorno de trabajo.

7.2. Responsabilidad social de las empresas

La RSE es un modelo de negocio autorregulado que permite a las empresas ser conscientes del impacto de su negocio en cuestiones sociales, económicas y medioambientales

(Fernando, 2021). La D&I se enmarca en los aspectos sociales y de hecho existe una estrecha relación entre la Gestión de la Diversidad y la RSC, que comparten muchos de los mismos objetivos, como el de esforzarse por lograr una mayor igualdad y equidad en las prácticas de la organización. Por ejemplo, un informe publicado por RSM mostró que el 58% de los ejecutivos indicaron que sus organizaciones están motivadas para perseguir los esfuerzos de diversidad e inclusión como un medio para apoyar a la comunidad local (RSM, 2018), un ejemplo de cómo los dos conceptos están vinculados. La DM y la RSC también tienen una fuerte relación con la Marca de Empleador, lo que significa que tener una organización diversa e inclusiva puede contribuir aún más a la marca de empleador a través de impulsar los esfuerzos de RSC. Los solicitantes de empleo están empezando a responsabilizar a las empresas de sus políticas de RSC, y las organizaciones que comunican claramente sus prácticas de D&I y otras iniciativas comunitarias/sociales son cada vez más atractivas.

7.3. Otros beneficios para la marca del empleador asociados a la diversidad y la inclusión

Existen otras formas en las que la D&I puede influir positivamente en la marca del empleador, como la mejora de la atracción de talentos, la mejora de las relaciones con los clientes, así como la posibilidad de que la organización compita mejor con otros empleadores en el mercado.

Valorar la diversidad y la inclusión atrae a diversos talentos, lo que abre muchas puertas a las organizaciones en términos de candidatos con gran experiencia. Al trabajar juntos, estos individuos generarán poderosas sinergias al provenir de diferentes orígenes y experiencias, lo que a su vez promoverá la innovación.

Además, una plantilla diversa está relacionada con la mejora de las relaciones con los clientes, ya que la organización es capaz de relacionarse mejor con ellos. El aumento de la globalización significa que las organizaciones tienen ahora clientes de todo el mundo, y contar con una base de empleados de un amplio bagaje cultural y social contribuye a facilitar la comunicación y el entendimiento.

8. Metodología

Para responder a la pregunta de investigación de este estudio, se llevaron a cabo entrevistas con responsables de Diversidad e Inclusión, así como con expertos en La marca de empleador, con el fin de obtener información más detallada y profunda sobre el papel que desempeña la Diversidad e Inclusión en la marca de empleador. Se realizaron cuatro entrevistas estructuradas con personas de las principales empresas de Irlanda, Reino Unido y Estados Unidos. El objetivo de cada entrevista era obtener una visión profesional del mundo laboral en relación con las prácticas de diversidad e inclusión, así como escuchar sus opiniones expertas sobre las barreras y los retos a los que se enfrenta la implantación de la diversidad y la inclusión en las grandes organizaciones.

Se utilizó LinkedIn para buscar expertos en Diversidad e Inclusión y La marca de empleador, y se elaboró una lista corta para identificar a las personas clave que serían adecuadas para la entrevista. Se contactó con las cuatro personas más destacadas de empresas como Vodafone, Spotify, Accenture y AstraZeneca a través de LinkedIn, donde se les informó de la naturaleza de la investigación y se les invitó a participar en la entrevista. Debido al alto perfil de sus empresas, sus nombres se han mantenido en secreto. Las respuestas y opiniones obtenidas de cada individuo son sus propias opiniones y no necesariamente las de sus organizaciones.

Las entrevistas se realizaron a través de Google Meets o por correo electrónico, y cada una de ellas duró 30 minutos. Las siguientes secciones describen a cada persona entrevistada y el motivo por el que fue elegida como parte de mi investigación.

Experto 1: La primera entrevista fue con el responsable de Diversidad e Inclusión de AstraZeneca UK. Este candidato tiene una gran pasión por la inclusión y la diversidad, lo que le ha llevado a aprovechar sus conocimientos sobre el proceso de contratación para poner en práctica cambios destinados a hacer que el proceso de solicitud de empleo sea más justo y accesible. Trabaja mucho en torno a los paneles de entrevistas y también en la introducción de iniciativas para facilitar el proceso de contratación de minorías y personas con discapacidad. Esta entrevista se realizó en Google Meets el 25/11/20

Experto 2: La segunda entrevista fue con el Director de La marca de empleador de Vodafone. Este experto es un experto en marca, marketing y comunicación con más de 11 años de experiencia trabajando en el sector de la contratación, creando y gestionando equipos de

contratación de alto rendimiento. Trabaja con Vodafone en el diseño y la entrega de una estrategia multifacética para garantizar que Vodafone atraiga continuamente los mejores talentos del mercado que apoyen nuestros objetivos empresariales estratégicos. También desempeña un papel clave en el desarrollo y la comunicación de la PVE, posicionando a Vodafone como el empleador preferido en el Reino Unido.

La respuesta para esta entrevista se recibió por correo electrónico el 01/03/2021

Experto 3: La tercera entrevista fue con el Jefe de Diversidad, Inclusión y Pertenencia de Spotify. Este individuo era un fuerte candidato para esta entrevista, ya que tiene más de 20 años de experiencia en la gestión de personas, dirigiendo equipos de hasta 25 personas y también hace mucho voluntariado como modelo para Diversity Role Models, una organización benéfica que está ayudando a cambiar las percepciones de los niños y adultos por igual en torno a las cuestiones LGBT y los estereotipos negativos. Su trabajo en Spotify incluye:

- Diseñar y aplicar la estrategia global de D&I
- Diseñar y aplicar programas de desarrollo para apoyar un mejor equilibrio de la diversidad en todos los niveles de una organización
- Diseñar y aplicar un proceso de apoyo a los colegas trans y no binarios
- Identificar formas y aplicar planes para atraer y retener a los mejores talentos
- Apoyar a los grupos (de recursos) dirigidos por los empleados

Esta entrevista se realizó en Google Meets el 03/04/21

Experto 4: La cuarta entrevista fue con el Jefe de Capital Humano, Inclusión y Diversidad de Accenture. Esta experta lleva más de 4 años trabajando con la diversidad y la inclusión en Accenture y ha participado en la planificación de muchos eventos de la empresa, como el Día Internacional de la Mujer y la Semana del Orgullo. Sarah impulsa la estrategia de Inclusión y Diversidad (I&D) para atraer, desarrollar, retener y hacer avanzar a las personas en todas las dimensiones de la diversidad en Accenture. A Sarah le apasiona promover la igualdad mediante la evolución de las prácticas en el lugar de trabajo, impulsando la responsabilidad del liderazgo y aprovechando un servicio de RRHH verdaderamente inclusivo y moderno.

La respuesta para esta entrevista se recibió por correo electrónico el 16/03/21

Las preguntas que se hicieron en las entrevistas pueden verse en el Anexo 1

9. Resultados

Las preguntas para estas entrevistas se elaboraron para obtener más información sobre mi investigación y también para confirmar o rebatir mis propuestas anteriores;

- Los obstáculos a la diversidad en el trabajo
- Los efectos de la diversidad en la marca del empleador
- La gestión de la diversidad como estrategia de marca del empleador

9.1. Obstáculos al D&I en el lugar de trabajo

Las respuestas de las entrevistas coincidieron con mis propias ideas de que los estereotipos, el presupuesto, los paneles de contratación y la falta de conciencia cultural son barreras clave para la D&I en el lugar de trabajo, ya que todos los expertos mencionaron al menos una de estas cuestiones. Los expertos también sacaron a relucir otros factores que, en su opinión, contribuyen a crear barreras a la D&I.

El Experto 3 expresó que consideraba que una de las principales barreras para la D&I es el énfasis excesivo en la diversidad, y el énfasis insuficiente basado en la inclusión. Este experto explicó que muchos empleadores se centran en traer talento diverso y no trabajan en la creación de una atmósfera inclusiva para que estas personas prosperen, como la exclusión en términos de toma de decisiones, lo que puede hacer que los talentos diversos se sientan infravalorados. Otros obstáculos que los expertos identificaron, especialmente para las mujeres en el lugar de trabajo, fueron las ofertas de permisos parentales y las responsabilidades de cuidado de los hijos. En su respuesta, la experta 4 explicó que se trata de barreras que pueden afectar a la capacidad de las mujeres para trabajar de forma eficiente, o a su capacidad para ocupar puestos más altos en la empresa.

Otro obstáculo mencionado por el Experto 5 es que los empresarios no comprenden su mano de obra actual. Este experto expresó la importancia de entender la mano de obra actual para comprender plenamente dónde está infrarrepresentada la organización y, por tanto, poder diseñar una estrategia que ofrezca soluciones significativas. Otros factores mencionados fueron

- Falta de liderazgo visible y de modelos de conducta
- Sesgo inconsciente
- Accesibilidad para personas con discapacidad

A la pregunta de qué iniciativas pueden llevar a cabo los empresarios para facilitar la aceptación de la diversidad y la inclusión y romper estas barreras, las respuestas fueron variadas. Mis ideas se centraron en abordar el problema desde el principio de la cadena de producción en la fase de contratación, mediante una selección adecuada de los empleados, y también mediante la inclusión de los empleados actuales en la conversación. Los expertos 1 y 4 confirmaron mis ideas iniciales en sus respuestas, y el experto 4 añadió la importancia de las métricas de contratación y los requisitos de preselección, así como la representación de género y diversidad en todo el proceso de entrevistas. El experto 1 también argumentó los beneficios de tener un panel de contratación diverso, y mencionó ventajas en línea con las que mencioné anteriormente, como un mejor análisis de los candidatos y también la demostración del compromiso de la organización con la diversidad, añadiéndola a la marca del empleador. El Experto 3 mencionó el papel vital que desempeña el liderazgo a la hora de derribar las barreras a la diversidad en el lugar de trabajo y de crear una mentalidad inclusiva que descienda por los estratos de la organización.

El experto 2 aportó una valiosa visión sobre la importancia de la defensa de los empleados en materia de D&I. Mencionó que los empleadores deben asegurarse de que los empleados de todos los niveles de la organización participen y propuso ideas como la creación y el apoyo de grupos de redes y eventos sociales, que fomenten las interacciones interculturales y diversas entre los empleados, promoviendo una atmósfera inclusiva.

9.2. Las ventajas de la diversidad en la marca del empleador

Se pidió a los expertos que dieran su opinión sobre qué tipo de ventajas creían que la diversidad aportaba a la marca empleadora. Sus respuestas revelaron respuestas como el aumento de la innovación, la productividad, la retención de los empleados y la mejora de la atracción de talentos, ideas que están respaldadas como se ve en la revisión de la literatura. El experto 3 también mencionó que tener una plantilla diversa muestra la marca del empleador en el exterior, y comunica que la organización es genuina en sus esfuerzos de D&I. Una organización con una cantidad notable de personas con discapacidad, por ejemplo, comunica indirectamente que tiene políticas para facilitar la accesibilidad en la organización, lo que puede aumentar el atractivo hacia el empleador.

9.3. La gestión de la diversidad como estrategia de marca del empleador

Cuando se le preguntó sobre la mejor manera en que una empresa puede comunicar eficazmente la diversidad y la inclusión a los empleados potenciales como parte de su estrategia de marca de empleador, todas las respuestas describieron la importancia de la plena integración de la D&I desde dentro de la empresa. El experto 1 también añadió la necesidad de publicar investigaciones y educar a otros, lo que permite a los empleadores hablar externamente como líderes de pensamiento, comunicando su dedicación al exterior. Cuando se trata de comunicar la D&I internamente, las respuestas mostraron que para que la Diversidad y la Inclusión formen parte de la marca del empleador, es crucial incluirla en todos los aspectos de la empresa, con el experto 4 argumentando que los empleadores tienden a dejar de lado a las personas cuando hablan de la Inclusión, lo que es contraproducente.

El experto 3 consideró que también es necesario garantizar que la D&I se integre en el proceso de rendimiento y logros, permitiendo a los empleadores medir efectivamente el cambio de mentalidad de los empleados.

10. Estrategia de gestión de la diversidad – Caso de Estudio de PwC

La gestión de la diversidad es cada vez más reconocida como una herramienta esencial para alcanzar los objetivos empresariales, no sólo en el ámbito de los RRHH, sino también para lograr una mayor ventaja competitiva o convertirse en un empleador de referencia. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, las estrategias de Diversidad no son tan fáciles de aplicar, y pueden ser fácilmente contraproducentes si no se toman las medidas adecuadas. Según un artículo de la revista *Harvard Business Review*, los ejecutivos de las empresas tienden a favorecer el clásico "enfoque de mando y control de la diversidad", ya que reduce el sesgo en el lugar de trabajo a "lo que se debe y lo que no se debe hacer", una estrategia que resulta ineficaz para un tema tan complejo como la diversidad y la inclusión ("Why Diversity Programs Fail", 2016).

Otro enfoque común es la formación en materia de diversidad para los empleados. Aunque la formación en materia de diversidad e inclusión es importante para educar eficazmente a los empleados sobre el significado de la D&I, no significa que los empleados vayan a poner en práctica las enseñanzas, el mismo artículo de la *Harvard Business Review*

afirma que "los efectos positivos de la formación en materia de diversidad rara vez duran más allá de uno o dos días, y varios estudios sugieren que puede activar el sesgo o provocar una reacción violenta". "No obstante, este enfoque se utiliza en casi todas las organizaciones.

Entonces, ¿cómo es una estrategia eficaz de gestión de la diversidad en una gran organización?

Echemos un vistazo a PwC, la segunda mayor de las cuatro grandes empresas de servicios profesionales, que publicó su primer informe de transparencia sobre diversidad e inclusión en 2020. La empresa promete ahora compartir estos datos anualmente con el público para reforzar el compromiso de la firma con una plantilla inclusiva y diversa.

El informe de transparencia presenta 14 puntos de datos clave, algunos de los cuales incluyen los datos de la empresa sobre LGBTQ+, personas con discapacidad, personal de EE.UU., nuevas incorporaciones y ascensos. La empresa afirma que compartir estos datos clave les permitirá ser responsables de su D&I y ser capaces de identificar dónde pueden hacer mejoras.

Se compartió información interesante sobre los equipos de liderazgo de la empresa en EE.UU., que mostró que el 50% del equipo estaba compuesto por mujeres y personas de etnia/diversidad racial.

El informe también reveló que del total de parejas y empleados en 2020, el 1,5% eran veteranos, el 2,6% tenía algún tiempo de discapacidad, el 2,2% se identificaba como LGBTQ+. El 56% restante del total de parejas y empleados se identificó como heterosexual, mientras que el 2,4% optó por no revelarlo.

La empresa da una explicación a lo que afirman que es "más complejo de lo que muestran las cifras", ya que las limitaciones de estos datos es que requiere que los empleados se "auto identifiquen", lo que puede sugerir que estas cifras no son una "representación completa de la fuerza de trabajo".

La empresa demuestra que tiene una sólida estrategia de diversidad que va mucho más allá de las formaciones internas.

Pwc celebró los siguientes hitos en materia de desviación e inclusión en los últimos años;

- En 2004, PwC inició su enfoque globalmente consistente de la diversidad como un imperativo empresarial. Ese mismo año formaron el Consejo Asesor de Socios LGBTQ+.
- En 2015, la empresa obtuvo un 100% en el Índice de Igualdad de la Discapacidad (IID), siendo este el primer año en que se realizó el IID.
- En 2016 se nombró el equipo directivo más diverso de la historia de la empresa. Ese mismo año, la empresa celebró su primera conversación sobre la raza en toda la empresa. PwC también convirtió la formación sobre puntos ciegos en un requisito obligatorio para la promoción o la admisión a la asociación
- En 2017 se puso en marcha la Acción de los Directores Generales por la Diversidad y la Inclusión, con 175 firmantes.
- En 2019, el 50% de los socios y directores de la empresa en EE.UU. serán mujeres y personas con diversidad racial y étnica. La empresa también organizó su primera cumbre mundial sobre el colectivo LGBTQ+ en colaboración con WorldPride.

La empresa propone las siguientes estrategias para facilitar una mayor representación de las minorías en los próximos años;

- La empresa pretende aumentar su presencia y fortalecer las relaciones en instituciones para estudiantes de diversidad racial/étnica. Actualmente, la empresa contrata a 35 HBCU (Historically Black Colleges and Universities) y a 41 HSI (Hispanic Serving Institutions).
- PwC pretende ampliar su programa de prácticas Start para ofrecer una experiencia de verano a quienes se identifican como minorías subrepresentadas, veteranos protegidos y/o personas con discapacidad.
- La empresa también tiene previsto actualizar la formación de los consultores de talento y despliegue en temas como los puntos ciegos y las microagresiones.

PwC demuestra ser uno de los principales líderes del sector en materia de Diversidad e Inclusión y su elaborado D&I demuestra ser afectivo. PwC cuenta con numerosas acreditaciones, como la segunda empresa más atractiva del mundo para los estudiantes de empresariales en la clasificación anual World's Most Attractive Employer de Universum (situándose después de Google) (PricewaterhouseCoopers, 2015.)y el número 1 en Diversidad Global 2019 (Vault Rankings).

11. La diversidad y la inclusión como parte fundamental de la marca de empleador – Caso de Estudio de Accenture

Accenture es una empresa global de servicios profesionales que ofrece servicios de estrategia y consultoría en múltiples áreas de negocio, como la aeroespacial y de defensa, la banca, la automoción, la energía, la tecnología y la salud. La empresa tiene su sede en Dublín (Irlanda), pero cuenta con una enorme presencia geográfica, con oficinas en más de 50 países de todo el mundo, y con una amplia gama de clientes en su cartera. Accenture es una empresa conocida por su énfasis en la inclusión y la diversidad, y la D&I se ha convertido en una parte esencial de la marca de empleador de la empresa, que ha obtenido el primer puesto en el Índice de Diversidad e Inclusión de Refinitiv durante dos años consecutivos (2019 y 2018). Accenture está marcando el camino en su sector en el campo de la D&I al buscar constantemente formas de mejorar los márgenes de diversidad y ser un defensor vocal de la diversidad en el lugar de trabajo, y Julie Sweet, directora ejecutiva de Accenture, afirma que "Construir una cultura de igualdad donde todos puedan prosperar" es "clave" para lo que es Accenture como empresa (. En *Accenture Earns Top Spot on Refinitiv Index of Worlds Most Diverse and Inclusive Companies for Second Consecutive Year*, 2019) términos de reputación y atractivo como empleador, es seguro decir que Accenture lo está haciendo bastante bien. Actualmente tiene una calificación de 4/5 estrellas en Indeed y Glassdoor a partir de más de diez mil opiniones repartidas en los dos sitios web, con muchos antiguos empleados que comentan su gran cultura y ambiente de trabajo. También ha aparecido en las listas de los mejores empleadores, como Fortune Employer of Choice, Universum's World's Most Attractive Employers, Debuted on Black Enterprise's 50 Best Companies for Diversity , Top 5 of Working Mother's Best Companies for Multicultural Women, sólo por nombrar algunas (*Recognition for Being a Great Employer*, n.d.).

¿A qué podemos atribuir el éxito de Accenture? ¿Cómo ha gestionado la empresa el éxito de la gestión de la diversidad y la inclusión de manera que ahora está integrada en la marca de empleador de la empresa?

Liderazgo audaz

El éxito de Accenture comienza con su liderazgo, ya que el 50% de su consejo de administración representa a grupos raciales y étnicos diversos, y la empresa ha visto un crecimiento del 1,8% de mujeres en puestos ejecutivos en los últimos seis años. Los datos de 2020 muestran que aproximadamente 485 (2,1%) ejecutivos de Accenture en EE.UU. se han identificado como parte de la comunidad LGBTQ y aproximadamente 882 (3,9%) ejecutivos se han identificado como personas con discapacidad. Es importante que los líderes de las organizaciones marquen la pauta de la inclusión en el lugar de trabajo predicando con el ejemplo, y esto es algo que Accenture hace excepcionalmente bien. Las cifras de la empresa en cuanto a diversidad en su consejo de administración son impresionantes, sobre todo si las comparamos con las de una empresa similar como Deloitte, cuyas estadísticas de DIE para Estados Unidos muestran que sus socios, directores principales y gerentes siguen siendo blancos en un 80% y que solo el 28,2% son mujeres (Equity, and Inclusion Transparency Report, Deloitte, 2021). Las cifras de un estudio de 2018 sobre las empresas de la lista Fortune 500 revelaron que solo el 16% de los puestos de los consejos de administración de las empresas de la lista Fortune 500 estaban ocupados por minorías (*Fortune 500 Companies Move the Needle on Board Composition and Diversity*, n.d.). No cabe duda de que Accenture está por delante de sus pares en términos de liderazgo inclusivo. Es probable que los líderes diversos tengan más posibilidades de implementar estrategias de DM exitosas, ya que pueden aportar nuevas iniciativas de inclusión a partir de la experiencia, colectivamente son capaces de obtener una visión más amplia de la diversidad y de cómo se puede gestionar.

Iniciativas innovadoras

Accenture tiene un historial de actualización en cuestiones de diversidad, como la representación de las minorías en el lugar de trabajo, y constantemente presenta nuevas iniciativas para abordar el problema. Un ejemplo de esta iniciativa es su práctica de accesibilidad global a las TI, que se centra en el uso de la tecnología para facilitar la accesibilidad en el lugar de trabajo y eliminar las barreras para las personas con discapacidad. Según su director general de Accesibilidad Global de TI, este programa se esfuerza por hacer que todos los empleados de Accenture, independientemente de su capacidad, sean más productivos. (*Driving the Technology Accessibility Advantage* | Accenture, n.d.).

Otra iniciativa que la empresa emprendió recientemente fue su asociación con The Mom Project. The Mom Project, un sitio web de contratación que se compromete a aumentar la representación femenina en el lugar de trabajo poniendo en contacto a mujeres profesionales con marcas de todo el mundo. Accenture se asoció recientemente con la organización para hacer frente a la pérdida de mujeres en el lugar de trabajo debido a la pandemia del COVID-19. Un reciente informe de McKinsey estima que, debido a las desigualdades de género existentes, las tasas de pérdida de empleo femenino debido a la COVID-19 son aproximadamente 1,8 veces superiores a las tasas de pérdida de empleo masculino a nivel mundial (*COVID-19 and Gender Equality: Countering the Regressive Effects* | McKinsey, n.d., p. 19). Para hacer frente a este problema, Accenture Midwest ha anunciado su plan de contratar a 150 madres en su oficina de Chicago los EE.UU. . Los puestos recién creados serán de tecnología, estrategia y consultoría, y también ofrecerán a las nuevas contratadas flexibilidad, apoyo, formación y tutoría (Yurkevich, 2021).

Iniciativas como ésta son la razón por la que la diversidad y la inclusión se han convertido en una parte vital de la marca de empleador de Accenture. La empresa se asegura de estar al tanto de las cuestiones relacionadas con la diversidad, y hace grandes esfuerzos para abordar los problemas tanto dentro como fuera de la empresa, lo que le permite estar por delante de otros competidores en el mercado.

12. Conclusiones

Creo que se está avanzando mucho en cuanto a la gestión de la D&I en la plantilla, y los expertos entrevistados durante esta investigación no hacen más que confirmarlo. Sin embargo, los esfuerzos que actualmente realizan muchas empresas, así como la cantidad que se está invirtiendo en iniciativas y formación en materia de D&I, no está mostrando necesariamente una mejora en cuanto a la representación de la diversidad en el lugar de trabajo, lo que vimos en las estadísticas mencionadas anteriormente en la Evolución de la Diversidad en el Lugar de Trabajo. No obstante, las empresas son cada vez más conscientes de la falta de representación y hacen un seguimiento de la misma a través de los informes de Diversidad. También es una buena señal que estos informes se den a conocer públicamente, y que haya transparencia en estas cifras, lo que permite que las empresas se responsabilicen de sus esfuerzos. Todavía queda mucho trabajo por hacer, especialmente en lo que se refiere a las minorías en el liderazgo, en el que casi no hay avances.

Hemos establecido que el liderazgo es un aspecto importante de la DM y que es el papel de los líderes el que marca el tono de la inclusión en la organización. Un aumento del liderazgo de las minorías sería un paso clave hacia lugares de trabajo verdaderamente inclusivos, ya que estos líderes pueden ayudar a establecer este tono, compartiendo las ideas de sus propias experiencias personales.

Está claro que la D&I sigue viéndose afectada por muchos estereotipos, lo que inhibe el grado de aceptación e inclusión hacia los empleados de ciertos grupos minoritarios, y también contribuye a la lenta progresión de la diversidad. Se trata de un área clave que las organizaciones deben abordar. Por ejemplo, las empresas tienen que estudiar la posibilidad de ofrecer más iniciativas a las mujeres para que tengan la oportunidad de sobresalir en sus carreras, como horarios flexibles para las mujeres con hijos. Las organizaciones también deben centrarse más en la inclusión, ya que está claro que la diversidad no puede tener éxito sin ella. Una parte fundamental para conseguirlo es reevaluar los presupuestos de D&I de las empresas y asignar el dinero donde se necesita, en lugar de dedicar grandes cantidades de fondos a cursos de formación genéricos de D&I. Como mencionó uno de los expertos entrevistados, es vital que los empleados comprendan su plantilla, cultura y entorno actuales para poder identificar y abordar de forma efectiva las necesidades del lugar de trabajo.

En este estudio he propuesto ciertas iniciativas que, tras una amplia investigación, creo que ayudarían a los empresarios a gestionar la diversidad en sus organizaciones, como la construcción de paneles de entrevistas diversos y la garantía de que su estrategia de contratación atraiga a personas con ideas afines que compartan el mismo valor para la D&I. Las entrevistas realizadas también revelaron otras ideas que ayudarían a los empresarios a aplicar eficazmente las estrategias de diversidad en sus organizaciones, como la plena integración de la diversidad en todas las áreas de la empresa. Los dos estudios de caso también revelaron las mejores prácticas de D&I entre dos empresas internacionales de primera línea, además de mostrar algunos pasos importantes que han dado algunas empresas hacia la D&I en los últimos años. Por supuesto, aún queda trabajo por hacer, especialmente en lo que respecta a la representación de las minorías en todos los escalones de la empresa.

La intención de este estudio era también explorar la relación entre D&I y La marca de empleador y el atractivo del empleador. A partir de la revisión de la literatura y también de las

entrevistas a expertos en la materia, no hay duda de la fuerte relación entre estos conceptos. Sin embargo, creo que es algo que los empleadores todavía no valoran en su totalidad. En este estudio se han señalado algunos beneficios para la marca del empleador causados por el D&I, como la mejora de la atracción de talentos, la mejora del ambiente de trabajo y las contribuciones a la RSC. Pero, por supuesto, estos beneficios no pueden venir sin una estrategia adecuada de gestión de la diversidad.

En conclusión, esta investigación ha demostrado que los beneficios que el D&I aporta a la marca del empleador son innegables, y que existe una fuerte correlación positiva entre ambos.

En una época en la que las empresas son cada vez más responsables de cómo reaccionan ante las cuestiones sociales y, como ya se ha dicho, los empleados buscan algo más que paquetes de remuneración, los empresarios deben tomar más medidas para situarse por delante de otros empresarios en el mercado con el fin de atraer a los mejores talentos.

La Marca de Empleador, ahora más que nunca, tiene que ver con la implicación activa a la hora de abordar temas de actualidad, ya sean sociales o medioambientales. Como hemos visto anteriormente, el D&I y la Marca de Empleador son conceptos que se complementan, contribuyendo ambos en gran medida al éxito global de la empresa.

13. Bibliografia

A Brief History of Affirmative Action | OEOD | UCI. (n.d.). Retrieved November 15, 2020, from http://www.oeod.uci.edu/policies/aa_history.php

Accenture Earns Top Spot on Refinitiv Index of Worlds Most Diverse and Inclusive Companies for Second Consecutive Year. (n.d.). Retrieved April 1, 2021, from </news/accenture-earns-top-spot-on-refinitiv-index-of-worlds-most-diverse-and-inclusive-companies-for-second-consecutive-year.htm>

Archive: Disability statistics—Labour market access—Statistics Explained. (n.d.). Retrieved January 11, 2021, from https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Disability_statistics_-_labour_market_access&oldid=208936#Less_than_1_person_with_basic_activity_difficulties_out_of_2_is_employed

Acheson, S. (n.d.). *Four Steps To Create A Truly Inclusive Culture.* Forbes. Retrieved March 14, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/shereeacheson/2019/06/06/four-steps-to-create-a-truly-inclusive-culture/>

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Bell, M. (2000). European developments. Article 13 EC: The European Commission's anti-discrimination proposals. *Industrial Law Journal, 29*(1), 79–84. <https://doi.org/10.1093/ilj/29.1.79>

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

- Bondy, H. (2019, June 17). *5 ways the LGBTQ community has progressed in the 2019 workplace*. NBC News. <https://www.nbcnews.com/know-your-value/feature/5-ways-lgbtq-community-has-progressed-2019-workplace-ncna1018271>
- Boston Consulting group. (2018, January 23). *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*. United States - EN. <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Boston Consulting Group. (2020, June 23). *A New LGBTQ Workforce Has Arrived—Inclusive Cultures Must Follow*. <https://www.bcg.com/en-es/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce>
- Bowleg, L. (2012). The Problem With the Phrase Women and Minorities: Intersectionality—an Important Theoretical Framework for Public Health. *American Journal of Public Health, 102*(7), 1267–1273.
- Brooks, K. J. (2019, December). *Why so many black business professionals are missing from the C-suite*. <https://www.cbsnews.com/news/black-professionals-hold-only-3-percent-of-executive-jobs-1-percent-of-ceo-jobs-at-fortune-500-firms-new-report-says/>
- Coca-Cola faces backlash over seminar asking staff to ‘be less white.’* (2021, February 24). The Independent. <https://www.independent.co.uk/life-style/coca-cola-racism-robin-diangelo-coke-b1806122.html>
- Cognitive bias*. (n.d.). Retrieved March 10, 2021, from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/cognitive-bias>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity

approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>

Corporate Equality Index. (2021). *Corporate Equality Index*. HRC.

<https://www.hrc.org/resources/corporate-equality-index>

COVID-19 and gender equality: Countering the regressive effects | McKinsey. (n.d.).

Retrieved April 3, 2021, from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/covid-19-and-gender-equality-countering-the-regressive-effects>

Curtin, M. (2019, September 5). *Employees Who Feel Heard Are 4.6x More Likely to Feel*

Empowered to Do Their Best Work. Inc.Com. [https://www.inc.com/melanie-](https://www.inc.com/melanie-curtin/employees-who-feel-heard-are-46x-more-likely-to-feel-empowered-to-do-their-best-work.html)

[curtin/employees-who-feel-heard-are-46x-more-likely-to-feel-empowered-to-do-their-best-work.html](https://www.inc.com/melanie-curtin/employees-who-feel-heard-are-46x-more-likely-to-feel-empowered-to-do-their-best-work.html)

Dennissen, M., Benschop, Y., & van den Brink, M. (2020). Rethinking Diversity

Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. *Organization Studies*, 41(2), 219–240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>

Disability:IN. (2020, August). *2020 Disability Equality Index Report*. Disability:IN.

<https://disabilityin.org/resource/2020-disability-equality-index-report/>

Driving the Technology Accessibility Advantage | Accenture. (n.d.). Retrieved April 3, 2021,

from <https://www.accenture.com/us-en/case-studies/about/driving-accessibility-advantage>

Fernando, J. (2021). *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Investopedia.

<https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>

Forbes. (2011). *Forbes Insights: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce*. Forbes

Insights. https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/

Fortune 500 Companies Move the Needle on Board Composition and Diversity. (n.d.).

Deloitte United States. Retrieved April 1, 2021, from

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/center-for-board-effectiveness/articles/nacd-board-diversity.html>

Gallup Inc. (2021, February 24). *LGBT Identification Rises to 5.6% in Latest U.S. Estimate*.

Gallup.Com. <https://news.gallup.com/poll/329708/lgbt-identification-rises-latest-estimate.aspx>

Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Priola, V., Sacramento, C. A., Woods, S. A., Higson, H.

E., Budhwar, P. S., & West, M. A. (2014). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783–802.

<https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.805485>

Hansen, F. (2003, April 2). *Diversity's Business Case Doesn't Add Up*. Workforce.Com.

<https://www.workforce.com/news/diversitys-business-case-doesnt-add-up>

Hastwell, C. (n.d.). *Racially Diverse Workplaces Have Largest Revenue Growth*. Great Place to Work®. Retrieved March 17, 2021, from

<https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/racially-diverse-workplaces-have-largest-revenue-growth>

Hunter-Gadsden, L. (2018). *The Troubling News About Black Women In The Workplace*.

Forbes. <https://www.forbes.com/sites/nextavenue/2018/11/06/the-troubling-news-about-black-women-in-the-workplace/>

Ilmakunnas, P., & Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the Workplace: Whom Does it

Benefit? *De Economist*, 159(2), 223–255. <https://doi.org/10.1007/s10645-011-9161-x>

Jonsen, K., Point, S., Kelan, E., & Griebel, A. (2019). Diversity and inclusion branding: A

five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 1–34. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>

- Kuo, T., & Tsai, G. Y. (2019). The effects of employee perceived organisational culture on performance: The moderating effects of management maturity. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(3/4), 267–283.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1302327>
- Labor force, female (% of total labor force) | Data. (n.d.). Retrieved April 6, 2021, from https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?end=2019&most_recent_value_desc=false&start=1990&type=shaded&view=chart&year=2019
- Los Angeles Times. (2009, June 19). *Supreme Court makes age bias suits harder to win*. Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2009-jun-19-na-court-age-bias19-story.html>
- Manifest, T. (2020). *70% of Job Seekers Value a Company's Commitment to Diversity When Evaluating Potential Employers*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/70-of-job-seekers-value-a-companys-commitment-to-diversity-when-evaluating-potential-employers-301079330.html>
- Matuska, E. (2014). *Human Resources Management & Ergonomics Volume VIII 2/2014 DIVERSITY MANAGEMENT AS EMPLOYER BRANDING STRATEGY – THEORY AND PRACTICE*.
- McKinsey & Company. (2020, June). *LGBT workplace discrimination: Learning from lived experiences* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>
- O'Leary, J., & Sandberg, J. (2017). Managers' practice of managing diversity revealed: A practice-theoretical account. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 512–536.
<https://doi.org/10.1002/job.2132>

- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2016). Racioethnicity, community makeup, and potential employees' reactions to organizational diversity management approaches. *Journal of Applied Psychology, 101*(5), 657–672. <https://doi.org/10.1037/ap10000080>
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>
- PBS, N. (2018, November 12). *Report: Black women less likely to be promoted, supported by their managers*. PBS NewsHour. <https://www.pbs.org/newshour/economy/report-black-women-less-likely-to-be-promoted-supported-by-their-managers>
- PricewaterhouseCoopers. (n.d.). *PwC named second most attractive employer for business students*. PwC. Retrieved February 28, 2021, from <https://www.pwc.bg/en/press-releases/pwc-named-second-most-attractive-employer.html>
- Recognition for Being a Great Employer*. (n.d.). Retrieved April 1, 2021, from <https://www.accenture.com/bg-en/company-recognition-great-employer>
- Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management, 3*, 109.
- Río, M. D. (2021, February 25). *Coca-Cola Asks Its Workers to Be “Less White” to Fight Racism*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/article/366132>
- Rosenthal, L., & Overstreet, N. (2016). Stereotyping. In H. S. Friedman (Ed.), *Encyclopedia of Mental Health (Second Edition)* (pp. 225–229). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-397045-9.00169-5>
- RSM. (2018). *Diversity and inclusion: Hand-in-hand with CSR*. <https://rsmus.com/economics/rsm-middle-market-business-index-mmbi/corporate-social-responsibility-and-the-middle-market/diversity-and-inclusion-hand-in-hand-with-csr.html>

- SeniorLiving. (2020, June). *2020 Report on Age Discrimination in the Workplace*.
SeniorLiving.Org. <https://www.seniorliving.org/research/age-discrimination-annual-study/>
- Smit, C. (2019, February 27). How cultural differences impact a multinational business. In *The Business & Management Collection*. <https://hstalks-com.dcu.idm.oclc.org/t/3895/how-cultural-differences-impact-a-multinational-bu/>
- Stereotypes | Simply Psychology*. (n.d.). Retrieved March 10, 2021, from <https://www.simplypsychology.org/katz-braly.html>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, *17*(3_suppl), 186S-206S.
<https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- Tkalac Verčič, A., & Sinčić Ćorić, D. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, *44*(4), 444–452. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.005>
- Turczynski, B. (2016, November 15). *2021 HR Statistics: Job Search, Hiring, Recruiting & Interviews*. Zety. <https://zety.com/blog/hr-statistics>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2017). *Projections of the labor force, 2016–26: Career Outlook: U.S. Bureau of Labor Statistics*.
<https://www.bls.gov/careeroutlook/2017/article/projections-laborforce.htm>
- U.S. Bureau of Labor Statistics. (2021). *Persons with a Disability: Labor Force Characteristics Summary*. <https://www.bls.gov/news.release/disabl.nr0.htm>

US Bureau of Labour Statistics. (2020, December). *Labor force characteristics by race and ethnicity, 2019: BLS Reports: U.S. Bureau of Labor Statistics.*

<https://www.bls.gov/opub/reports/race-and-ethnicity/2019/home.htm>

Van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N., & Jacobs, C. (2019).

Coping With Stigma in the Workplace: Understanding the Role of Threat Regulation, Supportive Factors, and Potential Hidden Costs. *Frontiers in Psychology, 10.*

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01879>

What is the definition of disability under the ADA? | ADA National Network. (n.d.). Retrieved

April 12, 2021, from <https://adata.org/faq/what-definition-disability-under-ada>

Why Diversity Programs Fail. (2016, July 1). *Harvard Business Review.*

<https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>

Wilkie, D. (2019, January 22). *50 Years After Age Discrimination Became Illegal, It Persists.*

SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/age-discrimination-in-the-workplace-.aspx>

Yurkevich, V. (2021, February 18). *Accenture to hire 150 moms for “highly coveted roles.”*

CNN. <https://www.cnn.com/2021/02/18/success/accenture-hiring-moms/index.html>

Anexo 1 : Preguntas de la Entrevista;

1. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos a la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo?
2. ¿Qué iniciativas pueden llevar a cabo los empresarios para facilitar la aceptación de la diversidad y la inclusión en el trabajo?
3. ¿En qué medida cree que la cultura de la organización influye en la aceptación de la diversidad y la inclusión por parte de los empleados?
4. En su opinión, ¿cuál es la mejor manera de que una empresa comunique eficazmente la diversidad y la inclusión a los empleados potenciales como parte de su estrategia de marca de empleador?
5. Una mala gestión de la diversidad puede tener efectos negativos en una organización, como inhibir la integración social y la eficacia de los empleados y provocar un menor rendimiento del grupo de trabajo. ¿Cómo puede una organización gestionar y comunicar eficazmente la diversidad dentro de la organización de forma que sea beneficiosa y afecte positivamente a la marca del empleador?
6. Una marca de empleador fuerte puede dar a las empresas una ventaja frente a sus competidores. ¿Qué tipo de ventaja competitiva aporta una estrategia de diversidad eficaz a la marca de empleador?