



TRABAJO DE FIN DE GRADO
DOBLE GRADO EN RRLY RRHH + TRABAJO SOCIAL
CURSO ACADÉMICO 2023/2024
CONVOCATORIA JUNIO

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD: INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON
DISCAPACIDAD O EN RIESGO DE EXCLUSIÓN SOCIAL PARA EL
CUMPLIMIENTO DE LOS ODS. ESTUDIO DE CASO: ACCENTURE**

Autora: Valle Pérez, Paula

DNI: 50249193N

TUTORA: de la Calle Durán, María del Carmen

En Madrid, a 11 de junio de 2024

Resumen

Este trabajo tiene el objetivo primordial de analizar la gestión de la diversidad, fenómeno cada vez más presente en las organizaciones debido a la evolución en la estructura de la sociedad y al aumento de concienciación sobre la necesidad de integración de diferentes colectivos, considerando la diversidad como un factor importante para obtener beneficios competitivos. Desde las instituciones públicas se solicita a las empresas a contribuir a reducción de las desigualdades e introducir la responsabilidad social corporativa para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.

La implantación de estrategias de diversidad en la empresa requiere de un proceso que involucre a toda la empresa, ya que no solo es cuestión del departamento de recursos humanos o de directivos en puestos de mayor responsabilidad. Es fundamental que se lleve a cabo por causas éticas y no por el mero cumplimiento de la normativa o la obtención de mayor prestigio o ventajas competitivas.

Existen empresas que han destacado y han sido reconocidas por los amplios programas de diversidad y una adecuada implantación de la gestión de la diversidad. Su real conciencia con la sociedad, elaborando políticas para los colectivos con más dificultades ha posicionado a Accenture como una de las mejores empresas para trabajar, tanto en España como internacionalmente.

Palabras clave: gestión de la diversidad, colectivos, exclusión social, discapacidad.

Abstract

This work primarily aims to analyze diversity management, a phenomenon increasingly present in organizations due to the evolution of society's structure and the growing awareness of the need to integrate different groups, considering diversity as an important factor for obtaining competitive benefits. Public institutions request companies to contribute to the reduction of inequalities and to introduce corporate social responsibility to meet the Sustainable Development Goals of the 2030 Agenda.

The implementation of diversity strategies in a company requires a process that involves the entire organization, as it is not just a matter for the human resources department or top-level executives. It is essential that it is carried out for ethical reasons and not merely for regulatory compliance or the attainment of greater prestige or competitive advantages.

There are companies that have stood out and have been recognized for their extensive diversity programs and the proper implementation of diversity management. Their genuine commitment to society, by developing policies for groups facing greater difficulties, has positioned Accenture as one of the best companies to work for, both in Spain and internationally.

Key Words: diversity management, groups, social exclusion, disability.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. JUSTIFICACIÓN	4
1.2. OBJETIVOS	5
1.3. METODOLOGÍA	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN	6
2.2. MARCO LEGAL.....	17
2.3. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	20
3. ESTUDIO DE CASO: ACCENTURE	31
3.1. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO	32
3.2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	32
3.3. PROPÓSITO, MISIÓN, VALORES DE ACCENTURE	33
3.4. POLÍTICAS, PROYECTOS, PROGRAMAS DE DIVERSIDAD ACCENTURE	34
3.5. REPUTACIÓN DE ACCENTURE COMO VENTAJA DE SU ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD	38
3.6. CONTRIBUCIÓN DE ACCENTURE A LA AGENDA 2030	38
3.7. RETOS EN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD DE ACCENTURE	39
3.8. FORTALEZAS EN LA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD	40
4. CONCLUSIONES	40
5. BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. ESTADÍSTICA DE CONTRATACIÓN PERSONAS CON DISCAPACIDAD	14
ILUSTRACIÓN 2. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	31
ILUSTRACIÓN 3. FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	32
ILUSTRACIÓN 4. PROPÓSITO, VISIÓN Y VALORES ACCENTURE	33

1. INTRODUCCIÓN

El mundo actual está cambiando y, por lo tanto, también lo hacen las empresas, la relevancia de los trabajadores en la organización ha ido evolucionando, ya no son meros prestadores de servicios, sino que son partícipes de la estrategia empresarial. A pesar de todos los avances, son múltiples los retos a los que hay que seguir enfrentándose para la evolución de los empleados en la empresa.

Si hablamos de personas y empresa, es fundamental hablar de diversidad. La sociedad en la que vivimos actualmente es dinámica y cambia constantemente, por lo que la diversidad tiene que ser concebida como una ventaja y no como un simple “trámite” o concepto que vaya a retrasar la buena marcha de la organización. La diversidad en la organización aumenta no solo la productividad, sino que también, con una gestión adecuada, la organización será más competitiva e innovadora, términos que hoy en día son premiados socialmente y generan prestigio, un equipo diverso, mejorará la calidad de lo que se produce en la empresa y la imagen de esta (Sánchez et al, 2021).

Son bastantes las mejoras y retos que aún quedan por hacer frente en cuanto a personas, empresas y diversidad. En España, el 40% de las empresas no lo consideran una prioridad, pudiendo ser causa la gran cantidad de procesos en las organizaciones que son imparciales respecto a la gestión de la diversidad, cabe mencionar que la valoración en muchas empresas europeas es distinta, dando más importancia a la evolución de las personas en la empresa. Los beneficios económicos que conlleva la gestión diversidad se demuestran en numerosos estudios, y durante a lo largo del presente trabajo, se expondrán una serie de datos para avalarlo (Paramés, 2021).

La gestión de la diversidad tiene numerosos enfoques, pero principalmente se basará en la manera en que la empresa se relaciona con las personas que trabajan en ella, la diversidad de talento, entendiendo que, al estar una organización integrada por personas diferentes, lo que los trabajadores puedan aportar a la empresa será mayor, es clave la eliminación de los prejuicios y la inclusión sociolaboral (Fundación Adecco, 2024).

Dar el reconocimiento necesario al concepto de diversidad se puede hacer desde muchos ámbitos, desde los propios trabajadores de la empresa, hasta por parte de los directivos de la empresa, y por supuesto, el marco general tendrá que ser diseñado previamente por las administraciones a través de políticas públicas necesarias (Castillo y Agudelo, 2010).

1.1. Justificación

A pesar de la concepción de las personas con discapacidad ha ido cambiando a lo largo de la historia, considerándolo como castigo, después como enfermedad y posteriormente como personas con los mismos derechos para acceder a las mismas oportunidades, aún queda un largo recorrido respecto a la igualdad en el acceso al empleo. De manera parecida ocurre con los individuos que por diversas circunstancias sufren vulnerabilidad social o están en riesgo de exclusión social, cuya integración laboral, y por ende, social, queda mermada por la situación de marginación en la sociedad. Es por ello por lo que es fundamental la investigación y la creación de conocimiento sobre la gestión de la diversidad en la empresa y su importancia, ya que es la vía por excelencia de inclusión en la empresa de colectivos con condiciones que conllevan dificultades en la igualdad de acceso a la prestación de servicios en una empresa.

El presente trabajo viene a demostrar con aportaciones de otros autores y con un estudio de caso particular (Accenture) que integrar la diversidad en la empresa puede generar más

efectividad en ella, al mismo tiempo que empleados con orgullo de pertenencia por la ética que mantiene la empresa en la que trabajan (Keil et al., 2007).

Cabe mencionar la necesidad de continuar el estudio de la diversidad en las organizaciones por el hecho de que muchas organizaciones no lo están implantando de una manera adecuada. Si la diversidad no se gestiona correctamente llevará consigo conflictos y más costes que beneficios. Por ejemplo, no tomando una perspectiva estratégica y encargando su gestión únicamente al departamento de recursos humanos sin incorporarlo en el resto de las áreas de la organización. Al fin y al cabo, la diversidad generará estímulos y efectos en la empresa positivos o negativos dependiendo del rumbo que se tome en su gestión (Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011).

Los cambios sociales como el envejecimiento de la población, el mayor acceso de la mujer al mercado de trabajo, la globalización o el aumento de las migraciones hacen una sociedad más diversa a la que las empresas han de adaptarse para seguir creciendo (Casanova, 2006).

La vinculación que tiene el objeto del trabajo con las materias de recursos humanos es amplia, ya que es el área encargada del reclutamiento y selección de equipos diversos y la gestión y administración posterior de estos. Los profesionales de recursos humanos tratarán de ubicar a las personas en los departamentos más acordes a sus competencias y capacidades para mejorar la eficiencia tanto de la persona como de la empresa (Adecco, 2022). Además, incentivarán la existencia de equipos de trabajo diversos, pero con similares competencias laborales para evitar el enfrentamiento, el cual, a causa de una mala gestión aparece en grupos de trabajo diversos que tienden al individualismo (Soriano, 2018). Es decir, los recursos humanos son los encargados de implantar las políticas de gestión de la diversidad para que esta se haga de una manera acorde a la cultura de la empresa y no genere efectos negativos.

A pesar de que el enfoque del trabajo es puramente teórico con el posterior análisis de la empresa Accenture respecto a sus políticas de gestión de la diversidad, se tratará de reunir aquellas prácticas responsables en gestión de diversidad e integración laboral de colectivos vulnerables y así poder aunar formas de gestión eficientes para posibles futuras aplicaciones prácticas.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Analizar el concepto y marco actual de la gestión de la diversidad en las empresas focalizándonos en el colectivo de personas con discapacidad y colectivo en riesgo de exclusión social con el posterior análisis del caso de la empresa Accenture acerca de sus políticas de diversidad e inclusión.

Objetivos Específicos

- Analizar el concepto de diversidad dentro y fuera del contexto empresarial.
- Conceptualizar la discapacidad y la exclusión social, vinculando ambos conceptos con empleo y la empleabilidad.
- Investigar los antecedentes del fenómeno de la gestión de la diversidad.
- Conocer la legislación nacional e internacional que protege a las personas con dificultades para acceder al mercado laboral.
- Estudiar qué colectivos tienen más dificultades de integración en el mercado laboral, sus causas y posibilidades de inserción.

- Observar las medidas, oportunidades, beneficios y retos de implantación de la gestión de la diversidad
- Relacionar la estrategia de diversidad en la empresa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Agenda 2030.
- Analizar el caso particular de la empresa Accenture respecto a su estrategia de diversidad.

1.3. Metodología

Para la conceptualización y análisis del marco actual de la gestión de la diversidad en las organizaciones se utilizará una metodología de tipo cualitativa a través de una revisión bibliográfica y posteriormente el estudio del caso Accenture, la cual es una de las empresas más inclusivas y diversas del mundo, con la finalidad de obtener información fiable ya descrita para conocer en profundidad la conceptualización y análisis de gestión de diversidad en la empresa.

El elegir el tipo de metodología cualitativa a través de un estudio de caso se hace con el objetivo de profundizar sobre el tema y su relevancia, debido a que la magnitud y el carácter social del fenómeno de la gestión de la diversidad hace que sea imposible reducirlo a números y a porcentajes, siendo este tipo de investigación uno de los métodos más adecuados para aprender de la realidad de un contexto, de utilidad para realizar descripciones de un perfil detallado y analizar un fenómeno complejo, incierto y ambiguo (Villareal y Landeta, 2007). El estudio de caso es un método de investigación de tipo cualitativo que se realiza con la finalidad de investigar la materia objeto del trabajo mediante un análisis en profundidad de un caso concreto (De la Calle Durán, 2016).

A partir de la división por tipología llevada a cabo por Yin (2018), se trata de un estudio de caso descriptivo y transversal.

Con el análisis del caso de la empresa Accenture, se quiere reflejar la aplicación práctica y las ventajas reales que tiene implantar una correcta política de diversidad en la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización

2.1.1. Discapacidad

La Organización Mundial de la Salud (2018) define discapacidad como “Una condición del ser humano que, de forma general, abarca las deficiencias, limitaciones de actividad y restricciones de participación de una persona”.

Alrededor del 16% de la población mundial tienen alguna discapacidad. Al hablar de discapacidad no cabe la generalización, es un colectivo diverso, empezando por el tipo y grado de discapacidad, lo cual será determinante a la hora de desarrollar las actividades de la vida diaria (OMS, 2023).

Durante el siglo XXI la discapacidad se ha convertido en un eje principal de las políticas sociales de la Unión Europea, con la finalidad de conseguir la integración sociolaboral y desde otras perspectivas del individuo con discapacidad. En los años 90, se dejó atrás el modelo médico de la discapacidad, por el cual, las personas con discapacidad eran consideradas como “enfermas” o con la visión de que no podían llevar a cabo las tareas cotidianas. A día de hoy, la discapacidad es un concepto mucho más amplio (Albarrán-Lozano y Alonso-González).

La evolución del concepto de discapacidad ha sido clara, hasta el siglo XVII, se tenía la creencia de que la discapacidad era la consecuencia de fuerzas divinas, las personas con discapacidad eran víctimas de una institucionalización durante toda su vida. A partir del siglo XVII, llega el modelo médico, que perduró hasta el siglo XIX, a todas las personas con discapacidad se las incluía en el mismo grupo. Poco a poco, se empieza a desarrollar un modelo determinista funcional, donde ya se tiene una perspectiva de educación especial y de rehabilitación, este modelo se desarrolló aproximadamente hasta 1980. En las últimas décadas del siglo XX aparecen modelos en los que se deja atrás la idea de desventaja y a valorar los factores ambientales dentro del entorno de las personas con discapacidad (Amate, 2006).

Según la Organización Mundial de la Salud (2011), en su Informe Mundial sobre la Discapacidad, afirma que a pesar del debate de si la discapacidad debiese enfocarse desde el modelo médico o modelo social, lo más conveniente sería hacerlo desde el equilibrio de los dos modelos, ya que las personas con discapacidad padecen dificultades derivadas de su estado de salud y problemáticas sociales asociadas a la discapacidad. La realidad es que hay una interacción entre los factores ambientales y sociales y las condiciones de salud, por ello se menciona un tipo de modelo que aúna varios factores, el modelo bio-psicosocial, entendiendo que la discapacidad es el resultado de la interacción de las dificultades de cada persona y las barreras del entorno provocando desigualdad en el acceso a derechos y oportunidades (OMS, 2011).

La Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (2001), determina cuatro tipos de discapacidades; la discapacidad física, en la que se ve reducida la movilidad, la discapacidad sensorial, donde hay una reducción de las capacidades visuales, auditivas, en el lenguaje o comunicación, la discapacidad intelectual, que se caracteriza por la dificultad en la realización de actividades diarias, con una división en leve, moderada, grave y profunda y por último, la discapacidad psíquica, menos conocida y una de las más estigmatizadas, en este tipo de discapacidad existen alteraciones cognitivas y emocionales que afectan en el día a día de las personas (Fundación Juan XXIII, 2022).

A pesar de la evolución en la conciencia social sobre la integración e igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, sigue estando presente en nuestra sociedad actual la estigmatización. Este tipo de conductas no son responsabilidad completa de las personas que estigmatizan, sino que es una problemática de índole estructural. Según estudio realizado en Estados Unidos y Reino Unido en 1.200 empresas, el 23% de los empresarios afirman que los estereotipos eran el obstáculo principal para la contratación de personas con discapacidad, no obstante, los prejuicios y estereotipos no están presentes solo en los responsables de las empresas y en directivos, sino 985 que también entre personal de la empresa y compañeros de trabajo, es decir, se trata de una problemática presente en toda la sociedad, y por lo tanto, de tipo estructural (Alcover y Pérez, 2011).

2.1.2. Exclusión social

El concepto de exclusión social suele confundirse con el de pobreza. La sociedad sigue viendo que las desigualdades económicas conforman el único factor para llegar a una situación de exclusión social. Lo cierto es que la variable económica sigue siendo un factor fundamental a la hora de determinar a un colectivo o persona en exclusión social o en riesgo de esta, pero no son los únicos, siendo parte también la vivienda, la formación, situación irregular administrativa, la precarización en el puesto de trabajo, aislamiento social... etc. Es por ello por lo que a finales del siglo XX se dejó de utilizar en la misma medida el concepto de pobreza, pasando a ser el concepto de exclusión social más abordado, ya que aúna todas las situaciones

que traspasan lo económico. De hecho, muchas situaciones de pobreza no implican exclusión social, la pobreza provoca una vulnerabilidad social que junto con otros factores (Ej. Ser una persona sin hogar, mal estado de salud o aislamiento respecto a la comunidad) es probable que haya una situación de exclusión (Subirats et al., 2004).

El concepto de exclusión social fue utilizado por primera vez en los años 60 del siglo XX por el autor René Lenoir, determinando que la persona excluida era quién no podía disfrutar de sus derechos y obligaciones de manera plena. La exclusión social es un fenómeno estructural, multidimensional, pudiendo estar afectadas diversas áreas de la vida de una persona, además, se tiene que abordar desde la política, mediante acción colectiva y políticas públicas, la exclusión es dinámica, existiendo diversas fases. Robert Castel explica que existe una zona de integración o núcleo, una zona de vulnerabilidad y una zona de marginalidad, en la zona de vulnerabilidad se encuentran personas con dificultades de integración social en algunas áreas, mientras que en la zona de marginalidad están los colectivos que carecen de derechos básicos y en un aislamiento más complejo que en la anterior zona. Según Estivill (2003), pg 29-30, “la exclusión social puede ser entendida como una acumulación de procesos confluyentes con rupturas sucesivas, que, arrancando del corazón de la economía, política y la sociedad, van alejando e interiorizando a personas, grupos, comunidades y territorios con respecto a los centros de poder, los recursos y los valores dominantes” (Rizo, 2006).

Mientras que Castel hace una división en zonas para tratar de comprender la exclusión, el autor Tezanos habla de cuatro zonas, integración, vulnerabilidad, asistencia y exclusión. Además, Tezanos aclara la importancia de la intervención para la inserción en el mercado laboral y para lograr la inclusión en la comunidad de los colectivos (Sánchez y Alías, 2013).

Tezanos (1999) asegura que solo es posible comprender el término de exclusión social si se entienden sus conceptos alternativos, en este caso, inserción e inclusión, mientras que la inserción hace alusión a lo referido a las medidas destinadas a lograr la incorporación en el mercado laboral, a falta de cobertura en el resto de ámbitos, se introdujo la inclusión, haciendo referencia a una esfera más amplia, donde dentro se encuentra la vivienda, participación social o percepción de uno mismo entre otras cosas. Tratar de lograr la inclusión a través de políticas más actualizadas es señal de que el concepto de exclusión ha sido aceptado por los poderes públicos (Sánchez y Alías, 2013).

2.1.3. Responsabilidad Social Empresarial

Al tratar la discapacidad y la exclusión social en la empresa es de relevancia la introducción del término de responsabilidad social empresarial, también conocido como RSE o RSC (Responsabilidad Social Corporativa). Este concepto manifiesta que la empresa aporta de manera voluntaria aspectos positivos a ella superando lo que se exige en la norma en esferas sociales, económicas y del medio ambiente y de ese modo, complacer a los grupos de interés. La Confederación Española de Organizaciones Empresariales establece una serie de conductas que se enmarcarían en RSE, algunas de ellas están en la línea con el tema principal del presente trabajo: Respeto a la dignidad, respeto al principio de no discriminación, mejora de colectivos específicos con dificultad para integrarse en el mercado laboral y colaborar con la posibilidad de empleo de los trabajadores. Todos estos aspectos se pueden relacionar con la diversidad en la empresa respecto a personas con dificultades de inserción laboral como son los individuos con discapacidad y personas en situación de exclusión (Blanco, 2015).

En la actualidad se está incrementando la importancia de llevar a cabo funciones socialmente responsables, siendo asumido por las organizaciones, gobiernos y personas

individuales. Ya que son conscientes de los múltiples beneficios que tiene, demostrándose que las empresas que introducen políticas de responsabilidad social empresarial obtienen mejores resultados económicos. No obstante, a pesar del aumento de la relevancia del concepto, la esfera social es sobre la que menos acciones se introducen (Crowther y Duarte- Atoche, 2013).

La responsabilidad desde el punto de vista social tiene que ver con la colaboración con el bienestar de la población y realizar actividades de interés general. Las tres esferas (económicas, sociales y medioambientales) se tienen que coordinar entre sí para obtener mejores resultados. Además, la Responsabilidad Social Empresarial tiene dos dimensiones, interna y externa, la interna se desarrolla dentro de la empresa y repercute principalmente sobre los empleados, sin embargo, la externa influye sobre proveedores, clientes, marco general de la sociedad, derechos humanos... La discapacidad, la integración de colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión se encaja en ambas dimensiones. La Fundación ONCE manifiesta unos objetivos a cumplir por la empresa respecto a la RSC en el ámbito de integración de personas con discapacidad: Superar la cuota de empleo establecida en la normativa sin acogerse a las medidas alternativas, incorporar a personas con discapacidad en todos los sectores y niveles de la organización, contratar a personas con discapacidad que debido al tipo u otras características tengan una mayor dificultad para conseguir empleo; personas con discapacidad intelectual, psíquica, adultos más mayores o mujeres (Puentes y Velasco, 2015).

2.1.4. Colectivos con dificultades de inserción laboral

- Empleo como vía de inserción laboral

El empleo es el principal factor de integración en el aspecto económico de una persona, pero también garantiza una inclusión más allá de los ingresos, debido a que, a partir del trabajo, podrá participar de una manera más plena en otros aspectos del día a día de un individuo que se encuentre en una situación de integración total. No poseer de un empleo provoca una reducción en la calidad de vida que impedirá un desarrollo social al que podría estar acostumbrado previamente la persona, pudiendo llevar a la pérdida de la red social del individuo. El Consejo Europeo (2002), admitió que “El empleo es la mejor salvaguarda contra la exclusión social” (Pedraza, 2011).

A pesar de que el empleo es una clara ayuda a la integración sociolaboral de una persona, la realidad es que en los últimos años la segmentación laboral y el empleo precario ha provocado que las situaciones de pobreza se extiendan a personas con empleo (Pedraza, 2011). En la actualidad existe una importante división del mercado de trabajo en tres segmentos, el segmento primario dependiente, donde las condiciones laborales y los salarios son adecuados a los servicios prestados, en este segmento se hallan los trabajadores más cualificados. El segundo segmento del mercado de trabajo es el primario dependiente, forman parte tipos de empleo en los que los salarios son adecuados y las condiciones siguen siendo correctas, versa con el primer tipo en la autonomía para realizar las actividades propias. Sin embargo, el tercer segmento es el mercado de trabajo secundario, es un empleo precario, con remuneraciones bajas y con falta de estabilidad. Además, la crisis económica ha provocado la pérdida de empleos del mercado de trabajo primario dependiente, llevando a una separación aún más clara del segmento primario y secundario, produciendo más separación entre los trabajadores (Gómez, 2009) y más centrado en el tema que nos ocupa, cada vez más ciudadanos que encajan en el concepto que en la lengua inglesa se define como “Working poor”, un trabajador que a pesar de llevar a cabo una prestación de servicios a cambio de un salario, alcanzan un nivel de pobreza que alargado en el tiempo podría derivar en exclusión social (Medialdea y Álvarez, 2005)

Cabe mencionar que la temporalidad es uno de los factores más relevantes en los últimos años que han provocado que el empleo sea precario. Incluso, en períodos de fuerte desempleo, como ocurrió durante la crisis económica del 2008, para fomentar la contratación por parte de los empresarios y reducir las temidas tasas de desempleo, se flexibilizó la normativa con el objetivo de que el empleo temporal fuese una vía para incrementar el porcentaje de españoles prestando servicio, afectando sobre todo a otros colectivos con más dificultad para encontrar puestos de trabajo, como son las personas inmigrantes, jóvenes o personas con una menor cualificación. El aumento de empleo temporal no solo se debe a los cambios en la normativa sino también a otros factores de carácter estructural, como pueden ser modificaciones en la cultura organizacional (Lorente y Guamán, 2017).

En la última reforma laboral, en el año 2022, se modificaron preceptos de la anterior reforma del año 2012 que incrementaban los contratos temporales y otras formas de empleo precario, ya que, algunos objetivos de la pasada legislatura en materia de empleo, fue la reducción de las tasas de contratos temporales o la mejora en la regulación de contratos formativos o fijos-discontinuos. Se eliminaron los contratos por obra y servicio y se logró hacer más flexibles los contratos temporales por circunstancias de la producción; pasando a existir dos tipologías, los contratos temporales por circunstancias de la producción y los contratos de interinidad (Montes, 2022).

La precariedad laboral no afecta por igual a todos los colectivos ni a toda la población a pesar de ser un fenómeno muy extendido, los jóvenes en el año 2021 padecían una incidencia a la precariedad del 75%, considerada como precariedad extrema, también en situación de precariedad extrema están las personas inmigrantes e individuos con solamente estudios primarios. Las mujeres tienen más empleos precarios que los hombres, por lo tanto, se puede hablar de segmentación laboral por razón de género. Además, la precariedad se da sobre todo en el sector privado y en el sector de actividad primario (CCOO, 2021).

- Desempleados de larga duración

A pesar de la bajada de las tasas de paro en el marco general español, las personas desempleadas de larga duración siguen siendo uno de los colectivos con más dificultades de acceso al mercado de trabajo. La Comisión Europea destaca que es necesario la actuación desde las políticas públicas a través de diversos sistemas de apoyo: Un correcto funcionamiento de los servicios y prestaciones sociales, coordinación entre las organizaciones y las autoridades y el soporte individualizado de cada persona parada de larga duración (Policy, 2016).

La persona parada de larga duración es aquella que lleva buscando activamente empleo más de doce meses, a pesar de que la situación real en nuestro país es que un gran porcentaje de los desempleados de larga duración llevan en esa situación más tiempo. En el año 2014, el 40% de las personas desempleadas de larga duración llevaba buscando trabajo entre dos y cuatro años. El desempleo de larga duración agrava las consecuencias del desempleo, tanto económicas, como en otras esferas, por ejemplo, en las relaciones sociales y participación social, además de la pérdida de experiencia y desactualización en el sector de trabajo que dificultará el acceso a nuevas vacantes (De la Rica y Anghel, 2014).

En el panorama actual existe un programa destinado exclusivamente al colectivo desempleado de larga duración, denominado “Programa de Activación del Empleo”, aprobado en el año 2014. Dirigido a personas con cargas familiares en desempleo de larga duración sin derecho a otro tipo de ayudas por haberlas agotado previamente. El programa se enfoca en tres

ejes, políticas activas de empleo, ayuda económica y servicio de intermediación laboral (García, 2016).

- **Población reclusa y exreclusa**

No son muchos los mecanismos de promoción de la inserción laboral para la población reclusa, no obstante, en el año 2012, la Fundación La Caixa junto al Ministerio de Interior lanzaron el programa “Reincorpora”, el cual, doce años después sigue recogiendo sus frutos, 20.996 personas reclusas han participado en el programa de inserción laboral, y 8.526 han logrado tener un empleo. El programa centra su esfuerzo en personalizar a cada individuo la intervención para la consecución del fin, reforzando la búsqueda activa de empleo, junto con la realización de actividades formativas y acciones de voluntariado y servicio a la comunidad para mejorar su rango de competencias (La Razón, 2022).

En un estudio llevado a cabo en el año 2012 por el mismo programa “Reincorpora”, se llegó a la conclusión de que la inserción laboral está ligada con el cese total de la comisión de delitos, al mismo tiempo es fundamental el apoyo social del individuo y las características propias de su historia. Es de importancia implantar métodos donde la esfera laboral cobre la misma relevancia que la esfera social tras la salida de prisión y durante la estancia (Fabra et al., 2016).

Los autores Fabra et al. (2016), tras sus investigaciones formularon nuevas propuestas dirigidas a la consecución de empleo e inserción laboral para las personas que hayan estado en prisión. Empezando por el acompañamiento educativo, base en todos los programas formativos laborales tras la salida de prisión, ya que gran parte de la población reclusa presenta una serie de dificultades que complican su inserción junto con los prejuicios presentes por parte de las empresas y otras organizaciones. Muchas comunidades autónomas ya tienen programas focalizados de manera exclusiva en la parte laboral, como el Centro de Inserción Social del Ministerio de Justicia en la capital, con profesionales de la materia. No obstante, los autores de esta investigación propusieron que el acompañamiento se realice de tal forma en que se empodere a la persona sin tomar las decisiones por ella, ya que se tienen que ver capacitados para las tareas sociales y laborales del día a día tras la salida de los programas de inserción. Para lograr el empleo es clave, como hemos mencionado anteriormente, el cese total de la delincuencia, lo cual no es tarea fácil por las dificultades del individuo tras la salida de prisión, para una adecuada reinserción social es necesario tener cubiertas las necesidades básicas, poseer de una red de apoyo, refuerzo de la autoestima de los individuos y por último, conseguir un empleo, fundamental para lograr la subsistencia completa de la persona sin necesidad de recurrir a la delincuencia, es decir, el acabar con la comisión de delitos es la causa para encontrar empleo y al mismo tiempo, la consecuencia de conseguirlo. Para ello, se tiene que promover una labor de identificación de las oportunidades que presenta la consecución del empleo para el colectivo.

- **Personas con drogodependencia**

En el I Plan de Empleo para colectivos vulnerables elaborado por la Cruz Roja se determinó que las personas con drogodependencia era uno de los colectivos más vulnerables y con dificultad de acceso al mercado laboral. Desde los CAD, los Centros de Atención a Drogodependencias no se contempla de igual manera la inserción laboral debido a que el tratamiento terapéutico para la interrupción del consumo es el eje vertebrador del trabajo, por lo tanto, desde este programa de empleo impulsado por la Cruz Roja y el Ministerio del Interior se propuso la integración de los SIE (Servicios Integrados de Empleo) en los Centros de

Atención a la drogodependencia adaptando los recursos a la población dirigida, con el objetivo de comenzar a tener en cuenta el ámbito laboral. Además, se establecieron unos objetivos, el más general, la facilitación a los agentes colaboradores un modelo de integración sociolaboral dirigido al colectivo de personas con drogodependencia teniendo en cuenta los factores y características personales, como objetivos específicos se planteó el reconocimiento de aquellos factores que influyen en la integración sociolaboral, identificación del contexto pertinente para llevar a cabo el modelo de integración, fomentar las herramientas de autoevaluación destinadas al colectivo, llevar a cabo procesos de simulación para corroborar su eficiencia, y por último, tratar de implantar el modelo de integración sociolaboral a la intervención directa (Cruz Roja y Ministerio de Interior, 2002).

Como ya se ha comentado previamente, utilizar tratamientos destinados de manera aislada al cese del consumo, multiplicarán las posibilidades de volver a caer. Llevar a cabo intervenciones más multidisciplinarias para la integración plena de la persona no solo depende de los propios enfermos sino de la sociedad en general, accediendo a eliminar prejuicios y siendo conscientes de que toda persona, una vez recuperada y finalizada su desintoxicación, puede aportar valor en el mercado de trabajo, aspecto que nos incumbe. Por ello es de relevancia la responsabilidad social de las organizaciones, la cual está incrementando su presencia durante los últimos años. Los empresarios, directivos y demás personal destinado a la contratación deben plantear la nueva perspectiva de gestión de la diversidad, sabiendo que la diferencia en experiencias vitales hará una cultura organizacional mucho más enriquecida (Cueto et al., 2023).

- **Jóvenes en riesgo de exclusión social**

El porcentaje de desempleo en los jóvenes es más alto que la media del total de la población, en el año 2017, entre dos y tres jóvenes de cada cinco, no tenían un empleo. Ya no es solo preocupante en sí la tasa de desempleo sino la calidad de este, primando en la sociedad actual el empleo con salarios bajos y malas condiciones. A pesar de la bajada de tasas de población joven en paro respecto a otros años, el paro en jóvenes sigue siendo un problema de tipo estructural que afecta a todas las sociedades y, sobre todo, en momentos de crisis. En el caso español, las personas que finalizaban sus estudios durante los años posteriores al 2008, sufrían de incertidumbre al verse imposibilitados de conseguir un trabajo acorde a sus estudios. Para los jóvenes es vital la promoción de políticas activas de empleo, por el hecho de que no suelen tener derecho a prestaciones por parte de las administraciones por la falta de cotización (Argüello, 2017).

Han sido un colectivo afectado del mismo modo por la pandemia del Covid-19, estadísticas que empezaron a mejorar a finales del año 2021 y recuperándose en el año 2022, disminuyendo el desempleo en un 16,7% menos respecto al año anterior mejora que se achaca a la creación de 344.100 puestos de trabajo entre los jóvenes. Lo más característico del empleo en la juventud es que la contratación temporal es más común, teniendo en cuenta este rasgo, las formas de acceso al mercado de trabajo en jóvenes suele ser a través de contratos de formación y aprendizaje y contrato en prácticas (Ministerio de Trabajo y Economía Social, 2022).

En el año 2013, se desarrolló la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven para lograr mayor presencia de los jóvenes en el mercado laboral español y mejorar la calidad del trabajo. Se constituyeron 15 medidas de carácter urgente y 85 a medio-largo plazo. Hoy en día, once años después de la publicación de la estrategia se puede afirmar si esta dio o no resultado, por ello, vamos a exponer sobre qué trataban esas medidas declaradas de carácter urgente. En primer lugar, se da importancia a la educación y formación, a través del fomento de los

certificados de profesionalidad y motivación a los jóvenes para la finalización de los estudios de Educación Secundaria, también, en el plan de empleo se menciona la importancia de promover el emprendimiento mediante tarifas planas y compatibilización de la prestación por desempleo, y en general, demás planes muy focalizados en el emprendimiento, aspecto que puede no revestir de la misma importancia que el empleo por cuenta ajena en jóvenes, principal fuente de trabajo en la población de menor edad. En las quince medidas de carácter urgente se diseñó un apartado destinado a “estímulos a la contratación”, donde se presentaron reducciones a las cuotas de la Seguridad Social a las empresas que modificaran a contratos indefinidos los contratos de prácticas, o contratasen a jóvenes carentes de experiencia laboral, e incluso, reducciones de las cuotas a los autónomos y PYMES que hubiesen contratado a población juvenil (Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven, 2013).

- **Personas Inmigrantes**

Las causas por las que las personas deciden dejar su país de origen para empezar una nueva vida en un lugar distinto son variadas, desde reagrupamiento familiar, motivos políticos, déficits en la economía del lugar de origen, nivel de vida más alto... Sin embargo, el factor de atracción más común es el empleo y un mercado de trabajo con mejores condiciones. No obstante, como hemos mencionado anteriormente, la segmentación de los mercados de trabajo en España hace que los inmigrantes pertenezcan a ese mercado de trabajo secundario en el que las condiciones, reconocimiento y salarios son más bajos, como pueden ser el trabajo doméstico, la hostelería, construcción, y presencia en las zonas rurales a través de la agricultura y ganadería (Carrasco et al., 2006).

Previamente a la crisis en España en 2008, los períodos de crecimiento económico entre finales de los años 90 y principios de los 2000, a pesar de la ya existente segmentación de mercados laborales, llevaron a la llegada masiva de personas procedentes de otros países debido a la creación de puestos de trabajo y el acceso a mayores derechos como puede ser una sanidad y educación pública de mejor calidad. El declive económico en la segunda década del siglo XX provocó la pérdida de muchos empleos y recortes públicos que dejaron de beneficiar a la población, y por ello, un saldo migratorio negativo. Además, el período de rescisión económica aumentó la tensión entre los españoles por la creencia de que las personas inmigrantes les podrían impedir el acceso al mercado de trabajo, creciendo la xenofobia (Moreno-Colom, 2015).

Con la estabilización de la economía en España, a partir del año 2017, vino una nueva etapa de llegadas de flujos de personas desde su lugar de origen, del mismo modo que se redujo la emigración de españoles hacia otros territorios, normalmente, dentro de la Unión Europea (González, 2019).

La inserción laboral no es un proceso lineal para todos los individuos inmigrantes, si no que dependerá de muchos más factores y en etapas distintas, es decir, no es que exista una única barrera de inserción/exclusión. En un primer momento, hay que tratar de introducir en el mercado laboral y adquirir un empleo, siendo la primera fase para salir de una situación de exclusión, después, conseguir estabilidad y autonomía para mantener el puesto de trabajo y más tarde, incrementar los poderes de decisión (Tezanos, 2007).

Respecto a las políticas de integración, España se encuentra por encima de la media de la Unión Europea en lo que se refiere a las leyes y el acceso a los derechos. No obstante, se encuentran deficiencias a la hora de solventar las necesidades e integrar a los individuos procedentes de otros territorios, por lo que, en muchas ocasiones, no pueden disfrutar de esos

derechos que se les concede por la exclusión social que sufren. Es decir, a pesar de que la legislación española plantea igualdad de oportunidades una vez adquiridos los requisitos administrativos, no se contemplan medidas, proyectos y planes para garantizar la calidad en el empleo, y las cifras así lo demuestran: El 58% del colectivo percibe un salario menor al mínimo interprofesional (Pasetti y Cumella, 2020).

2.1.5. Discapacidad y empleo

- Situación actual de personas con discapacidad en el empleo

La situación de las personas con discapacidad en el mercado laboral actual depende en gran medida del tipo de discapacidad, según el Instituto Nacional de Estadística (2022), los últimos datos recogidos indican que el 35,5% de las personas reconocidas con discapacidad entre 16 y 64 estaban en activo, siendo 0,7 puntos por encima a los datos recogidos en el año 2021. La tasa de empleo estaba en el 27,8%, 40,4 puntos por debajo de las personas que no tienen reconocida ningún tipo de discapacidad. La evolución desde el año 2019 es al alza, pero la participación de las personas con discapacidad sigue siendo aún baja (INE, 2022).

Ilustración 1. Estadística de contratación personas con discapacidad



Fuente: Fundación Adecco (2023).

Además, cabe señalar que la presencia de las mujeres con discapacidad (34%) en el empleo es menor que la de los hombres con discapacidad (36,3%), como ocurre con la población sin discapacidad (INE, 2022). A priori, las causas son las mismas que la menor participación de las mujeres sin discapacidad en el mercado laboral. No solo se contempla una menor presencia sino también una brecha salarial, es decir, estaríamos ante una doble brecha en el salario, por ser mujer, y por ser persona con discapacidad. En el año 2017, el salario medio anual de un hombre con discapacidad era 21.079 euros, mientras que el de las mujeres, 17.731 euros (Blázquez, 2020).

Como hemos introducido al principio del párrafo, la situación de las personas con discapacidad en el mercado laboral depende del tipo de discapacidad y la intensidad de esta. Los resultados recogidos por el Instituto Nacional de Estadística indican que las tasas más elevadas en las personas que poseen algún tipo de discapacidad están en los individuos con discapacidad auditiva (61,2%) mientras que las menores, en las discapacidades relacionadas con trastornos de salud mental (29,2%). Los de discapacidad que mejor evolución han tenido en las estadísticas han sido la discapacidad intelectual y la discapacidad auditiva, esta última es

un tipo de las llamadas discapacidades sensoriales. La discapacidad intelectual ha pasado de un 27,5% en 2021 a un 36,4% en 2022 (INE, 2022).

Existen factores que hacen más difícil la inserción laboral y participación de las personas que poseen algún tipo de discapacidad, desde los prejuicios de las personas y empresarios a la baja formación educativa de las personas con discapacidad (Villa, 2003).

El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad señalaba en el año 2001 una serie de factores:

- Menor formación educativa y profesional debido a la falta de adaptación de los centros educativos a las personas con capacidades distintas.
- Falta de información de las familias y de las personas con discapacidad para acceder al empleo.
- Prejuicios iniciales por parte de los responsables de selección de recursos humanos y empresarios.
- Falta de accesibilidad (Ej. Transporte público o carencia de adaptación del mobiliario o recursos en el centro de trabajo)

- **Empleo ordinario y empleo protegido**

Como se ha mencionado en el anterior epígrafe, las personas que presentan discapacidad tienen unos índices altos de desempleo por las causas ya explicadas. El empleo suele ser garantía de una mayor integración social general, igualdad de oportunidades y participación cultural, económica y social. Existen diferentes maneras de lograr incentivar el trabajo y contratación de personas con discapacidad que se pueden dividir en medidas de empleo ordinario y medidas de empleo protegido (Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030).

Dentro del empleo protegido encontramos los centros especiales de empleo, regulados en el Real Decreto 2273/ 1985 y en la Ley General de Personas con Discapacidad. Según el artículo 43.1 de la LGPD, los centros especiales de empleo son “aquellos cuyo objetivo principal es el de realizar una actividad productiva de bienes o de servicios, participando regularmente en las operaciones del mercado, y tienen como finalidad el asegurar un empleo remunerado para las personas con discapacidad; a la vez que son un medio de inclusión del mayor número de estas personas en el régimen de empleo ordinario. Igualmente, los centros especiales de empleo deberán prestar, a través de las unidades de apoyo, los servicios de ajuste personal y social que requieran las personas trabajadoras con discapacidad, según sus circunstancias y conforme a lo que se determine reglamentariamente”. En los centros especiales de empleo al menos el 70% de la plantilla deberá tener una discapacidad reconocida de al menos el 33%. Además, estamos ante una relación laboral de carácter especial que se regula en el RD 1368/1985. La prestación de servicios tiene que ser remunerada, no estamos ante centros ocupacionales o de integración social, si no ante una relación laboral. Las actividades y ocupaciones realizadas por la persona tienen que adecuarse a las capacidades de la misma, con el objetivo de que posteriormente se pueda hacer una incorporación al mercado laboral ordinario. Para observar que todo esté en orden a la normativa y los trabajadores del centro ocupacional desarrollen sus actividades de acuerdo con las capacidades, existen equipos multiprofesionales que en todo momento tratarán de ayudar y valorar a las personas con discapacidad (Pérez- Díaz et al., 2017).

Dentro del grupo de medidas de empleo protegido tenemos los enclaves laborales, regulados en el artículo 46 de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y

de su inclusión social, cuyo objetivo es hacer más fácil el cambio del empleo protegido al empleo ordinario. Se lleva a cabo de tal forma en la que mediante un convenio del Centro Especial de Empleo y una empresa de trabajo ordinario, un grupo de mínimo cinco trabajadores con discapacidad del CEE acuden a la empresa colaboradora a prestar servicios durante un tiempo determinado, pudiendo luego ser contratados por la empresa. Las actividades que realicen las personas que provienen del CEE tienen que estar relacionadas con la actividad habitual de la empresa del mercado laboral ordinario. La relación laboral se sigue manteniendo con el Centro Especial de Empleo y su finalidad primordial es formar a las personas que poseen algún tipo de discapacidad de cara a un futuro en una empresa ordinaria. El contrato debe tener una duración mínima de tres meses y máxima de tres años, pudiéndose prorrogar en seis años de duración (Comunidad de Madrid, 2024).

Continuando con el empleo ordinario, el cual engloba una serie de medidas de personas con discapacidad en empresas de tipo ordinarias, esto se logra a través de medidas de fomento de empleo, cuotas de reserva, adaptación del puesto de trabajo y empleo con apoyo, siempre con el objetivo final de lograr la igualdad de oportunidades e incentivar la contratación de personas diversas. Dentro de las medidas de fomento del empleo podemos encontrar las bonificaciones y subvenciones en la Seguridad Social o la contratación a través de prácticas. Las cuotas de reserva sin embargo es una medida de acción positiva en la que se exige la reserva del 2% de la plantilla en empresas con cincuenta o más trabajadores. Existe la posibilidad de que las empresas puedan evitar esta medida a través de la negociación colectiva o bajo el amparo del artículo 83 del Estatuto de los Trabajadores, por voluntad del empresario y siempre y cuando queden aplicadas alternativas como las citadas en el presente trabajo. Continuando con la medida de adaptación del puesto de trabajo, en la LGPD, se afirma que el empresario tiene la obligación de llevar a cabo la adaptación del puesto según las necesidades de cada persona, además, en ciertos casos como es en la contratación indefinida existe la posibilidad de solicitar una subvención al SEPE (Pérez- Díaz et al., 2017).

El sistema de empleo con apoyo es una de las alternativas más conocidas socialmente junto con las cuotas de reserva, según el Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, en su artículo 2, son “Las acciones de orientación y acompañamiento individualizado en los puestos de trabajo, prestadas por preparadores laborales especializados que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de trabajadores con discapacidad con especiales dificultades de inserción laboral en empresas del mercado ordinario de trabajo en condiciones similares al resto de los trabajadores que desempeñan puestos equivalentes”. Es decir, con la finalidad de que el trabajador que presenta determinadas dificultades a la hora de desarrollar funciones propias de este pueda desarrollarlas y lograr una mejor adaptación al puesto, se determina la realización de asesoramiento, orientación por parte de una persona especializada, además de acompañamiento a la hora de desarrollar ciertas habilidades sociales con compañeros de trabajo, o bien, un seguimiento establecido para seguir fomentado la inclusión e inserción, y para el diagnóstico de aquellas dificultades y obstáculos para el trabajador y para la empresa (Art 2, RD 870/2007).

Las cuotas de reserva quedan reguladas en el Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, por el que se exige que en las empresas de cincuenta o más trabajadores, el 2% de los puestos de trabajo estén reservados para personas con discapacidad, existiendo la posibilidad de que en ciertas circunstancias, los empresarios puedan evitar la medida si se hace mediante negociación colectiva de ámbito estatal o inferior por voluntad del empresario, exigiéndose siempre el cumplimiento de otra medida alternativa (Art 1, RD 364/2005).

- **Empleo y discapacidad en el sector público.**

Las personas con discapacidad de cualquier tipo tienen derecho al acceso al empleo público, según lo regulado en el Real Decreto 2271/2004, se considerará persona con discapacidad a la hora de acceder al sistema público de empleo cuando el grado sea igual o superior al 33%, el Real Decreto mencionado tiene su base en la igualdad de oportunidades, no discriminación, compensación de desventajas y accesibilidad universal (Art 1, RD 2271/2004).

Dentro del empleo ordinario, el acceso al trabajo en el sector público se lleva a cabo a través de concurso público y principio de méritos y capacidad. Este sistema de acceso al empleo público es básico y ha de cumplirse en todo momento, por lo tanto, es el régimen estatutario de los funcionarios quienes tienen que establecer el acceso de personas con discapacidad a prestar servicios en el sector público. En el artículo 59 del Estatuto Básico de Empleo Público se especifica que el acceso de las personas con discapacidad se llevará a cabo de la cuota de reserva del 2%, explicada previamente en el presente trabajo. El porcentaje puede ser aumentado por las Comunidades Autónomas, pero nunca puede verse reducido. Por lo tanto, las personas con discapacidad deben someterse de la misma manera a concurso público u oposiciones. Cabe mencionar que es a elección de la persona si se quiere presentar a concurso en turno libre o en cuota de reserva, es decir, no se le exige que se haga en cuota de reserva (Burzaco y Colino, 2017).

2.2.Marco legal

2.2.1. Normativa nacional

En el ámbito nacional varias normativas recogen preceptos en cuanto a la igualdad de acceso y oportunidades en el empleo.

Comenzando con la norma suprema del ordenamiento jurídico nacional, la Constitución Española, dentro del título I, en el artículo 14, establece que “Los españoles son iguales ante la ley, sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”, es decir, si extrapolamos este precepto a la esfera laboral; toda persona tiene derecho a ser tratada en condiciones de igualdad en el empleo y previamente a la selección, durante los procesos de reclutamiento, independientemente de circunstancias o características inherentes propias (Artículo 14, Constitución Española).

La Constitución Española en su artículo 35 afirma que todo español tiene deber y derecho a trabajo y a la libre elección de este, además de a una promoción y remuneración acorde a la satisfacción de sus necesidades, sin existir una discriminación por razón de género.

Precepto más concreto en la materia que nos ocupa es el redactado por el artículo 4.2 del Estatuto de los Trabajadores, en el cual se hace eco de la obligación a la no discriminación directa e indirecta de los trabajadores por razón de etnia, raza, condición social, ideología, orientación política, identidad sexual, expresión de género, afiliación a sindicato, estado civil, edad, religión, discapacidad, sexo, idioma oficial dentro de España. Por lo que el artículo mencionado del Estatuto de los Trabajadores incluiría a los colectivos vulnerables (no discriminación por condición social) y personas con discapacidad, los cuales hemos hecho hincapié en el presente trabajo por su dificultad para el acceso y trato en condiciones de igualdad para prestar servicios.

La ley 15/2022, de 12 de julio, sobre la igualdad de trato y no discriminación tiene su núcleo en los artículos 14 y 9.2 de la Constitución Española, focalizándose en el establecimiento de medidas antidiscriminatorias, en vez de basarse únicamente en la mención de derechos

sociales. Debido a que se reconoce en la normativa muchos derechos que conciernen a diferentes colectivos, pero la igualdad efectiva y real no es visible. La sociedad de hoy en día es más diversa, por lo que las políticas públicas deben adecuarse a las realidades actuales. En el artículo 3.1 de la ley 15/2022, afirma que el empleo por cuenta propia y ajena, desde el acceso, igualdad en las condiciones, formación y ascenso forma parte de uno de sus ámbitos de aplicación de la normativa. La educación, cultura, prestaciones sociales, publicidad y medios de comunicación, deporte, entre otros, son también objetos de aplicación de la ley.

Los individuos con discapacidad son un colectivo vulnerable en cuanto a la igualdad de oportunidades y derechos, con especiales dificultades de inclusión laboral por la estructura social existente hoy en día. Es por ello por lo que los poderes públicos, a través de la elaboración de normativa tratan de equipar derechos y conseguir el desarrollo personal y profesional de las personas con discapacidad. La primera ley relativa a los derechos de las personas con discapacidad fue la Ley 13/1982, posteriormente con la Ley 51/2003, a partir de dos ejes principales, la accesibilidad universal y la lucha contra la discriminación, se aceleró el reconocimiento de derechos e igualdad de oportunidades de las personas con algún tipo de discapacidad. La norma vigente hoy en día es el Real Decreto 1/2013, de 29 de noviembre fruto de la refundición de la Ley 13/1982, la Ley 51/2003 y la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con Discapacidad aprobada por la ONU. La finalidad del RD 1/2013 es la garantía de igualdad de oportunidades y trato de las personas con discapacidad a través de la promoción de la autonomía, acceso al empleo, integración en la comunidad, accesibilidad universal, independencia y eliminación de la discriminación directa e indirecta, con la elaboración de código de sanciones e infracciones para lograr de manera más efectiva la igualdad de oportunidades y acceso a los mismos derechos.

En el ámbito de la igualdad por razón de género en el acceso al empleo, derecho básico de toda persona trabajadora, el Real Decreto 6/2019, de 1 de marzo, hace referencia a la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. La desigualdad entre hombres y mujeres es palpable en las situaciones de techo de cristal y brecha salarial, por lo que se requiere de actuaciones desde las políticas públicas para reducirlas. El Real Decreto referido pone sobre la mesa, además de la igualdad en el acceso, cuestiones como la discriminación directa e indirecta, por ejemplo, en lo relativo a la maternidad y embarazo, acoso sexual y por razón de sexo, conciliación de la vida personal y trabajo tanto en mujeres como en hombres.

2.2.2. Normativa Internacional

La Declaración Universal de los Derechos Humanos en su artículo 2 establece que “Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición. Además, no se hará distinción alguna fundada en la condición política, jurídica o internacional del país o territorio de cuya jurisdicción dependa una persona, tanto si se trata de un país independiente, como de un territorio bajo administración fiduciaria, no autónomo o sometido a cualquier otra limitación de soberanía”, es decir, hace referencia a la ya mencionada igualdad de oportunidades y de derechos independientemente de factores individuales, lugar de procedencia, creencias u opiniones políticas.

En el artículo 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos se afirma que todo individuo tiene derecho al trabajo, a su libre elección y en igualdad de condiciones, además de ser protegido ante situación de desempleo. En el caso del mismo trabajo, la persona tiene que

ser retribuida con el mismo salario, debiendo ser digno. La vinculación que hacemos de este precepto con la materia analizada es sobre el derecho al acceso a puestos de trabajo de personas con discapacidad, siempre y cuando se ajuste a sus competencias, participando por igual en los procesos de selección sin sufrir discriminación. Al igual del deber de los empleadores de retribuir igual a todo trabajador con mismo puesto de trabajo y condiciones similares.

En el ámbito de la Unión Europea, existen diversas directivas dirigidas a lograr la igualdad y no discriminación en diferentes esferas, entre las que se incluye el empleo. La Directiva 2000/43, impide la discriminación por etnia o raza en cualquier ámbito, desde el empleo, hasta la seguridad social, la educación, o la salud entre otros. La finalidad de la Directiva es tener un marco para acabar con la discriminación por causas de raza o etnia y aplicar en todos los Estados miembro el principio de igualdad de trato. En la presente norma se hace referencia a la discriminación directa e indirecta, acoso, introduce la acción positiva y la posibilidad de que los Estados elaboren medidas, normas para fomentar la no discriminación en los convenios e implementación del diálogo social para favorecer el acceso al empleo a personas con dificultades de inserción laboral por su lugar de procedencia o raza.

La Directiva 2000/78, de la Comunidad Europea, de 27 de noviembre, para establecer un marco de igualdad de trato en el empleo y la ocupación respecto a la discriminación en el trabajo por discapacidad, edad, orientación sexual o creencias y religión. Directiva más específica del ámbito laboral, cuya aplicación se llevará a cabo en el sector público y privado para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso, proceso de selección, contratación, promoción, además de tener las mismas oportunidades para acceder a la formación e información profesional, igualdad de condiciones respecto a la remuneración y finalización de la prestación de servicios y afiliación a sindicatos u organizaciones de empresarios. En el artículo 4 de la directiva se afirma que puede existir diferencia de trato en el acceso o promoción si para determinado puesto de trabajo se requiere unas capacidades que debido a la situación de discapacidad el individuo no posea, siendo esas capacidades fundamentales para desempeñar de manera efectiva sus funciones, un ejemplo de ello sería la imposibilidad de acceso a las pruebas para el cuerpo de bomberos de las comunidades autónomas de una persona con discapacidad física que le impida el movimiento de algún miembro superior o inferior (Consejo para la Eliminación de la Discriminación Racial o Étnica, s.f)

El Tratado de Lisboa, cuyo fin fue incrementar la protección de los ciudadanos de los Estados miembro mediante la modificación del orden institucional y la toma de decisiones para garantizar un mejor funcionamiento, mejoró las competencias de la Unión Europea respecto a la no discriminación e igualdad. En el Tratado de la Unión Europea, en su artículo 2, determina que la igualdad es un principio fundamental de la Unión Europea. En el artículo 21 de la Carta de Derechos Fundamentales menciona la prohibición de todo tipo de discriminación y en concreto, la que se lleve a cabo por motivo de raza, etnia, condición social, sexo, religión, ideología política, idioma, y en general de la discriminación ejercida contra un colectivo que represente una minoría en el territorio (Consejo para la Eliminación de la Discriminación Racial o Étnica, s.f).

En el área de igualdad de género respecto al empleo resulta interesante señalar la directiva 2023/970, cuyo objeto es la retribución equitativa entre mujeres y hombres por la realización de un mismo trabajo. Y la Directiva 2006/54, por la que se trata de garantizar la igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre mujeres y hombres en el trabajo y la ocupación.

2.3. Gestión de la diversidad

2.3.1. Antecedentes de la gestión de la diversidad en Estados Unidos

Las manifestaciones que se produjeron en la década de los 60 del siglo pasado por los derechos civiles de las personas racializadas llevó a la implantación de medidas y políticas, siendo la más relevante el Acta de Derechos Civiles (1964), en esta se estableció una comisión de vigilancia contra las discriminaciones en el empleo ilegalizando discriminaciones por religión, sexo, lugar de origen o raza. Durante los años siguientes se transfirió la responsabilidad a organismos del mercado de trabajo y a las empresas, ejemplo de ello es la regulación sobre Igualdad de Oportunidades en el Empleo, cuya finalidad era la igualdad de oportunidades en el trabajo independientemente del sexo, religión, lugar de origen o raza (Dessler, 2003) y los Programas de Acciones Afirmativas que tenían el objetivo de que los empresarios contratasen a colectivos con más dificultades de acceso al empleo y más necesidad de protección para mitigar los efectos de la discriminación. Durante los años setenta y ochenta, las empresas privadas del país americano son testigos de que los programas y la legislación por sí solos no son suficientes, ya que los prejuicios seguían determinando las conductas discriminatorias, por lo que se implantaron formaciones para tratar de revertir la situación, haciendo consciente a la plantilla y entorno empresarial de que la mala relación entre los empleados conllevaba una disminución de la productividad (Susaeta y Navas, 2005). La realidad es que numerosos estudios afirman que las formaciones no provocan la modificación de los prejuicios y comportamientos (Berzukova y Jehn, 2010).

En los años noventa, las empresas ya conscientes de que era necesario políticas con un carácter activo, junto con un marco legal adecuado y que la diversidad ya no es un concepto que abarque solamente diferencias étnicas, si no que tiene en cuenta otro tipo de características individuales, hubo una evolución en cuanto a su gestión, haciéndola más proactiva con empresarios más implicados más allá que por el cumplimiento de la legislación (Chinchilla y Cruz, 2010).

La gestión de la diversidad poco a poco fue ganando importancia en la sociedad americana (Jackson y Joshi, 2001) publicándose también investigaciones empíricas (Richard, 2000).

2.3.2. Antecedentes de la gestión de la diversidad en Europa

La Gestión de la Diversidad en el ámbito de la Unión Europea ganó importancia en el año 2003, con las propuestas del Centro para el Servicio de Estrategia y Evaluación (Toro, 2018).

Las investigaciones y políticas de Gestión de la Diversidad en las empresas en Europa se han ido desarrollando junto a la lucha contra la discriminación, fortaleciéndose mutuamente ambas. La Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades, perteneciente a la Comisión Europea ha impulsado diferentes herramientas para el fomento de la diversidad en la empresa, manifestando las ventajas de la incorporación de estas estrategias a las organizaciones. Uno de los primeros estudios de campo realizados sobre la materia, *The Costs and Benefits of Diversity: Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprise*, en 2003, puso en relevancia la poca información que existía hasta el momento sobre políticas de diversidad en la empresa, la necesidad de apoyo de las administraciones para frenar las dificultades de implantar estrategias más innovadoras en las organizaciones y las ventajas obtenidas por las empresas que ya habían llevado a cabo políticas de gestión de la diversidad. Un posterior estudio del año 2005, *The business case for Diversity*.

Good Practices in the Workplace, corroboró los resultados obtenidos en la previa investigación, asegurando que la implantación de la estrategia de diversidad en la organización genera más beneficios cuando se agrega a la empresa en su conjunto y no solo en el departamento de Recursos Humanos, la falta de información es un factor determinante para que el empresario no muestre interés en las políticas de diversidad, siendo por ello de gran utilidad elaborar y divulgar herramientas sobre este ámbito. En el estudio también se llegó a la conclusión de que una vez integrada la diversidad en la empresa, no se acostumbraba a llevar a cabo seguimientos o evaluaciones periódicas, hoy en día, la fase de seguimiento es considerada como una etapa fundamental a la hora de implantar cualquier estrategia (Castillo y Suso, 2012).

En el año 2005 se establecieron siete Charteres de La Diversidad en Europa, según el cual, las empresas que formen parte de este acuerdo tendrán el compromiso de implantar políticas de diversidad para garantizar el acceso al mercado laboral a las personas independientemente de ciertas características individuales como son la orientación sexual, raza, etnia, discapacidad, religión... Junto con este objetivo, los Chárteres de la diversidad tratan de fomentar la sensibilización y creación de conocimiento sobre la diversidad y empresa (Unión Europea, 2012).

2.3.3. Gestión de la diversidad como ventaja competitiva

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios para su buena marcha y la diversidad es un factor que, debido a la globalización, es necesario introducir. Cada vez más empresas operan a nivel internacional y tener una plantilla de trabajadores diversos y multiculturales hacen posible que los resultados mejoren (Finocchiaro, 2021). Además, la solidaridad y la conciencia de los derechos humanos ha mejorado en los últimos años (Pin, 2007). La gestión de la diversidad forma parte de una nueva realidad a la que las empresas tienen que ir dirigiéndose en los distintos procesos (Sánchez-Leyva et al., 2021).

La gestión de la diversidad debe tener su núcleo en la dignidad inherente de todo ser humano independientemente de sus características propias o circunstancias, sin tener claro este principio es complicado que la diversidad amplie la visión de los trabajadores y directivos y la gestión que se realice sea la correcta. La definición que proponen Gómez-Mejía, Balkin y Cardy: Es el conjunto de acciones dirigidas a las integraciones de trabajadores con perfiles no tradicionales en la organización para aprovechar esa diversidad como una forma de ventaja competitiva. Basset-Jones, Ng y Burke dejan claro en su definición que la integración de la diversidad en la empresa tiene un carácter voluntario y no debe responder como obligación de la legislación. Para lograr que la gestión de la diversidad tenga el enfoque adecuado para convertirse en una ventaja competitiva, se tiene que tratar de buscar la unidad. Únicamente teniendo una plantilla diversa de trabajadores sin buscar que estos colaboren y estén unidos va a provocar distanciamiento entre ellos debido a sus diferencias. Sin embargo, si se gestiona de una manera adecuada, funcionarán estratégicamente mejorando su competitividad (Chinchilla y Cruz, 2010).

Marchant y Del Río (2008), afirman que las organizaciones que han triunfado en la integración de una plantilla diversa primero han presentado seguridad en la creencia del potencial de sus trabajadores, lo han apreciado como valor y han implantado la gestión de la diversidad a niveles estratégicos y tácticos. Marchant y Del Río aprecian la diversidad como elemento para no solo éxito, sino también permanecer en el mercado.

A pesar de que aún existan empresas que no incorporen trabajadores diversos por la creencia de que puede acarrear muchas dificultades, otras organizaciones sí que lo hacen por

sus ventajas, desde una mejora en la creatividad, llegada a más consumidores y clientes por adaptar productos y servicios a todo tipo de personas hasta la selección estratégica de una serie de para que la suma del equipo con sus capacidades y características individuales lleven a que la plantilla se complemente y mejore sus resultados (Castillo y Agudelo, 2010).

En el Manual de Formación en Gestión de la Diversidad, impulsado por la Unión Europea, se manifestaban cinco ventajas que aportaba la diversidad en la organización, son reforzar la cultura empresarial, la mejora de la imagen en la que posteriormente haremos hincapié, atraer y conservar el talento, por la razón de que cada vez más individuos ponen en valor a las empresas comprometidas y es en esos lugares donde quieren desarrollar sus capacidades, ligado con el último aspecto, generará más motivación entre los empleados, al mismo tiempo que se incrementará la creatividad por la variedad en los puntos de vista (Keil et al., 2007).

En la III Jornada sobre Empleo y Discapacidad, Javier Rodríguez, estudiante de Ingeniería de Telecomunicaciones con discapacidad afirmaba que las personas con discapacidad, para hacer ver que tienen capacidad para realizar las mismas tareas que otras personas alcanzan una mayor productividad, por lo que eso se convertía en una ventaja competitiva para la empresa (Rodríguez, 2009).

Dos colectivos con dificultades de inserción son los jóvenes sin previa experiencia y los parados de larga duración, dentro de este último forman parte adultos mayores, cuya dificultad de conseguir un empleo en muchas ocasiones radica en simplemente tener más edad. Integrar a ambos colectivos en el mismo equipo de trabajo se define como diversidad generacional en la organización, si desde la dirección se trata de sacar lo mejor de ambos grupos puede tener ventajas estratégicas por la diversidad de ideas, los jóvenes podrán aportar conocimientos más actualizados, mientras que las personas más mayores aportarán ideas más sólidas y su posible previa experiencia en el sector, por ejemplo, a la hora de gestionar situaciones de crisis o tener que tomar decisiones (Jaén et al., 2011).

Las personas migrantes, como se ha mencionado previamente es otro de los colectivos que más dificultades de contratación tienen al llegar al país de destino. La diversidad cultural aporta múltiples ventajas en la empresa y, además, es un tipo de diversidad muy presente en la literatura del tema que nos incumbe y que más investigaciones se han llevado a cabo acerca de sus ventajas competitivas, el intercambio de valores, culturas, ideas. La multiculturalidad en la empresa provocará una flexibilidad que hará que la organización tenga en todo momento en cuenta el entorno exterior, que cambia constantemente. La empresa desarrolla su actividad en una sociedad ya multicultural, por lo que los trabajadores serán la representación de la población y de su convivencia (Jaén et al., 2011). Los inmigrantes se focalizan en los sectores del ya desarrollado previamente mercado secundario, con peores condiciones laborales y salarios más bajos. Ampliando la visión y siempre y cuando se adapten a los requisitos solicitados en la vacante debemos tener en cuenta que la diversidad cultural aporta múltiples beneficios e incrementar la contratación para lograr equipos diversos culturalmente hablando, ya que los estereotipos, en este caso, tienen un peso muy importante, pensando que las personas migrantes, sobre todo cuando proceden de determinados países deben ocupar ciertos puestos poco cualificados (Moya y Puertas, 2008).

No obstante, cabe señalar que no pocas empresas utilizan la diversidad como un modo de obtener buena reputación, de hecho, según un estudio realizado por González (2010), en las entrevistas en profundidad realizadas a personal encargado de la contratación algunas de las respuestas fueron: “Es importante la venta de una empresa preocupada por la Responsabilidad Social Corporativa” o “Contar con personas con discapacidad abre puertas, hay nuevos clientes

que valoran la Responsabilidad Social Corporativa”. La creencia de los encuestados era que tener en plantilla a personas con discapacidad mejora la imagen de la empresa, y a su vez, los resultados, debido a una sociedad cada vez más concienciada con todo tipo de realidades. González aclaraba en su estudio que para que la contratación de trabajadores con discapacidad mejorase la reputación de la empresa era fundamental llevar a cabo una comunicación interna y externa adecuada, porque de lo contrario, no generaría beneficios en la imagen.

2.3.4. Herramientas para la gestión de la diversidad

La metodología y herramientas de gestión de la diversidad dependerá de las necesidades de la empresa donde busque mejorar su gestión. Según Casanova (2006), algunas actuaciones que puede implantar la empresa para hacer adecuar de manera efectiva la diversidad a la empresa es:

- Programas internos en la empresa para mejorar el entendimiento de diferentes colectivos, generando una mejor relación en los equipos de trabajo que llevará aparejado una mejora de la productividad.
- Crear equipos de trabajo intergeneracionales, las personas con mayor edad aportarán el plus de experiencia mientras que las más jóvenes tendrán conocimientos más innovadores y actualizados.
- Políticas para conciliar trabajo y vida personal.
- Fomentar el aprendizaje de nuevas lenguas mediante cursos gratuitos en la empresa.

Los proyectos de gestión de diversidad de cada empresa son diferentes, debido a que cada organización se adaptará a su estrategia, necesidades y equipos de trabajo. Bankinter forma parte del programa del “Chárter de la Diversidad”, elaborado por la Fundación de la Diversidad, cuyos compromisos principales recogidos por Paramés (2021) son: Respeto principios de igualdad, consideración del derecho de todas las personas a acceder en condiciones de igualdad a un puesto de trabajo, tener en cuenta las ventajas de la gestión de la diversidad integrando a colectivos diferentes, fomentar programas de no discriminación hacia individuos vulnerables. Además, en el mismo artículo, Paramés incluye la Política de Diversidad de Bankinter aprobada en el año 2020, con principios como tener en cuenta únicamente las competencias de las personas obviando condiciones o circunstancias individuales, promoción de la accesibilidad, conciliación vida personal y laboral y garantizar entornos libres de acoso.

Como ya se ha mencionado previamente, no es suficiente tener trabajadores diversos, sino que es esencial una gestión correcta, de otra manera, las ventajas pueden revertirse y provocar situaciones de conflicto en la organización. Según Ripollés et al. (2019) es conveniente que las estrategias de diversidad en la empresa presenten estos principios: Concienciación y sensibilización sobre la ventaja de tener una plantilla diversa; liderazgo de los responsables y directivos en la gestión de la diversidad; interdependencia en los equipos de trabajo respecto de los objetivos y de las funciones propias; comunicación eficaz y directa; estructura de grupo, buscando la unidad y colaboración integrando en cada grupo a individuos diversos; diversidad como aprendizaje, debido a la imposibilidad de elaborar un plan de diversidad ajustado a todo tipo de organizaciones sino que dependerá de las características de estas y de sus empleados, por lo que la evaluación continua y la mejora de procesos según las novedades que vayan surgiendo será relevante en todo proyecto de gestión de la diversidad.

La implementación de la diversidad en la organización debe superar a lo establecido en la norma, esta propone medidas de carácter básico, como son las cuotas de reserva del 2% o las medidas alternativas, estas últimas a menudo se utilizan para esquivar la integración laboral de

personas con discapacidad. Es decir, una idónea gestión de la diversidad en la empresa requiere de compromiso y responsabilidad (Sánchez et al., 2021). Castillo y Suso (2012), proponen estas herramientas para administrar la diversidad en la empresa:

- Durante el reclutamiento y la selección: Definir los puestos de trabajo en función de las competencias que se requieran y no según circunstancias individuales que se puedan considerar discriminatorias. Además, proponen establecer más métodos de reclutamiento y así poder llegar a un mayor número de personas de diferentes ámbitos. Implantar una metodología de selección basada en entrevistas en las cuales se haga una evaluación de las características concretas que se necesitan para la vacante, evitando evaluar otro tipo de factores que no afecten directamente a las competencias del empleo. Un ejemplo de ello, no contratar a una persona por tener mayor edad.
- En el proceso de contratación: Adaptar la contratación a las necesidades requeridas por la persona adaptando en la medida de lo posible el entorno al trabajador que se incorpora. Por ejemplo, si es una persona con discapacidad física, preparar el entorno físico para su llegada.
- Formación en toda la plantilla: adecuando el proceso a las características de la persona para lograr que la comprensión sea mayor y llegue a todos los trabajadores.
- Desarrollo profesional: Los indicadores de evaluación de desempeño tienen que ser claros y objetivos y las ocasiones de promoción en el empleo han de ser transmitidas a toda la plantilla.
- Medidas de conciliación de la vida personal y profesional.
- Retribución: El salario variable y los beneficios sociales pueden ser una vía para gestionar la diversidad, adaptando la retribución flexible a los intereses de los trabajadores.
- Comunicación: En prácticamente todas las fuentes de investigación recolectadas se afirmaba que el tratamiento de la comunicación es clave para la mejora de la administración de la diversidad. Otras posibles herramientas de comunicación planteadas por Castillo y Suso (2012) son la implantación de asambleas o comisiones en los equipos de trabajo para que los empleados se sientan parte de la organización y puedan proponer ideas y constituir más métodos de comunicación (Ej. Comunicación anónima para denunciar situaciones de discriminación o acoso).
- Medidas de acción positiva.

- **Programas de Mentoring y Aprendizaje**

Los programas de mentoring y aprendizaje comparten similitudes, pero no son lo mismo. El primero, son programas de entrenamiento destinados a personas que forman parte de minorías dentro de la organización, por ejemplo, un trabajador con experiencia en la empresa o directivo orienta sobre maneras efectivas de llevar a cabo el trabajo o sobre estrategias para la integración laboral y social dentro de la empresa. Sin embargo, los programas de aprendizaje van dirigidos a individuos que aún no hayan sido contratados, en la formación intervienen directivos y profesionales con experiencia. Los programas de aprendizaje son de gran utilidad para contratar a jóvenes sin experiencia que tienen dificultad para encontrar un empleo estable (Gómez-Mejía et al., 2008).

- **Plan de Gestión de la Diversidad en Pymes, Micro pymes y Autónomos**

La gestión de la diversidad no está diseñada únicamente para organizaciones de gran tamaño, sino que también es conveniente implantar planes en las empresas más pequeñas ya que se siguen obteniendo una serie de beneficios. Entre ellos, el mercado de trabajo se hace más amplio accediendo a clientes más diversos, tener en plantilla a empleados de diferentes procedencias y condiciones hace que los productos y servicios que se ofrecen se ajusten mejor a la sociedad de hoy en día, teniendo en cuenta diversos factores, por ejemplo, en el 20% de las familias hay una persona con discapacidad. La diversidad en la empresa trae otros beneficios como la mejora del ambiente laboral, del compromiso, de la innovación, mejora de la imagen, cumplimiento de la ley y beneficios fiscales. Para una correcta y honesta gestión de la diversidad la reducción de los gastos fiscales y la mejora de la reputación en la empresa no es conveniente que sean los factores que muevan a la empresa para implantar un plan de gestión de la diversidad (Bravo et al., 2011).

Centrándonos en las fases de implantación del propio plan, según Bravo et al. (2011), las etapas a seguir para el diseño y aplicación del Plan de Gestión Activa de la diversidad en la empresa serían:

1. Diagnóstico del tipo de diversidad que la empresa necesita, teniendo en cuenta las personas que ya integran la plantilla de la empresa y que beneficios ha obtenido la empresa hasta el momento por la diversidad de trabajadores.
2. Determinar la perspectiva que se va a adoptar en cuanto a la gestión de la diversidad.
3. Programar actividades enlazadas, siguiendo un cronograma de tiempo. Entre las actuaciones más comunes están: La mejora de la comunicación, formación en igualdad y conciliación. Es propio de muchas empresas que se inician en los planes de gestión activa de la diversidad tener orientación externa de organizaciones o profesionales expertos.
4. Comunicación interna y externa del plan de implantación de la diversidad. Si la diversidad en la organización es conocida por clientes y grupos de interés es probable obtener ciertas ventajas competitivas asociadas a la buena imagen y reputación. Al igual que mediante la comunicación interna haremos partícipes al resto de la plantilla.
5. Fomentar la participación de los trabajadores en la elaboración y posterior instauración del plan.
6. Evaluación continua del plan una vez implantado para observar el cumplimiento de los objetivos.

El proyecto GESDI (2011), cuya finalidad fue lograr la igualdad de trato y diversidad en entornos laborales mediante la inclusión de minorías étnicas y personas migrantes, elaborado por el Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia con la colaboración de la Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Igualdad y el Programa Progress Antidiscriminación y otras organizaciones y grupos de interés interesados en la gestión de la diversidad en la empresa. Se establecieron veinticuatro indicadores de éxito en políticas de igualdad de oportunidades y diversidad, clasificándolos en cinco bloques y según su importancia. En el trabajo mencionaremos algunos indicadores considerados de alta relevancia:

- En las ofertas de trabajo se incluye el compromiso de la organización con la diversidad.
- Adaptación del reclutamiento, selección, políticas de recursos humanos y desvinculación laboral a la igualdad de trato y oportunidades-
- Publicación de ofertas de empleo a través de medios diversos.
- Información y sensibilización respecto a la diversidad.
- Retribución según mecanismos objetivos.
- Comunicación interna y externa de las políticas de gestión de la diversidad.

- Elaboración de políticas de acogida a la plantilla a nuevos trabajadores.
- En los documentos claves de la empresa se indica la existencia de una cultura organizacional diversa.
- Planes concretos de gestión de la diversidad con objetivos propios y evaluaciones a realizar.
- Implementar la gestión de la diversidad en todos los niveles y procesos de la empresa.

- Papel de los departamentos de RRHH en la gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad no es una mera concepción en la legislación, sino que se considera parte de la estrategia de recursos humanos en la empresa. Estableciendo medidas de diversidad en los procesos de recursos humanos, desde el reclutamiento y la selección hasta la promoción y remuneración (Armstrong et al., 2010; Toro, 2018).

El papel de los Recursos Humanos de cada organización es clave, ya que son quienes deben incitar la aplicación de las políticas de inclusión laboral en aquellas empresas donde aún no se hayan implantado, empezando en todo momento por la formación del equipo de Recursos Humanos sobre la forma de gestionar equipos diversos. Algunas funciones para cumplir por el departamento en materia de discapacidad en el empleo son: Interiorización del concepto de discapacidad, seleccionar a personas que cumplan con los requisitos de la vacante, recibir información y formación de consultoría externa experta en la materia, llevar a cabo el seguimiento guía de las personas seleccionadas, por último y fundamental, tratar de formar al resto de la plantilla para erradicar prejuicios (Forcada, 2015).

A pesar de que muchos procesos de implantación de la diversidad en la empresa van de la mano del departamento de Recursos Humanos, la realidad es que llevar a cabo un plan de gestión de la diversidad requiere la participación y el compromiso de la dirección y de manera general, de toda plantilla. Lewin y Schein proponen que se nombre a un individuo formado como agente de cambio para facilitar el proceso y ayudar al resto de empleados a integrar la nueva estrategia de diversidad, ya que, todo cambio en el entorno empresarial lleva aparejado un tiempo de adaptación (Leyva et al., 2021).

Es decir, la participación del departamento de Recursos Humanos en la integración de políticas de diversidad es mayor que la de otra área de la empresa, sin embargo, requiere de la cooperación de toda la organización para lograr un camino y objetivo común, en particular, de los mandos directivos, puesto que es desde donde se toman las decisiones más estratégicas.

2.3.5. Modelos y proyectos de inclusión en el empleo

- Personas con discapacidad

Previamente hemos analizado las formas establecidas por la legislación para el fomento de la inserción laboral de personas con discapacidad. En este epígrafe nos centraremos en proyectos, programas y metodologías concretas con la misma finalidad, que las personas con dificultades de contratación debido a su diversidad funcional puedan conseguir un empleo y materializarse el principio de igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.

❖ Diseño de Itinerario de inserción laboral

Modelo individualizado centrado en las necesidades y características propias de las personas, con el objetivo de que sea la propia persona, con el apoyo de su entorno, orientadores u otros profesionales quien diseñe los planes a seguir en el ámbito laboral. En el itinerario se fijarán objetivos a corto y medio plazo con el fin principal de conseguir que la persona pueda mejorar su empleabilidad. Esta metodología de inserción sigue una serie de fases: La fase de recepción y acogida, en el que la persona da a conocer sus necesidades particulares y el profesional informará de los recursos que se disponen en la zona para encontrar un empleo y de las posibilidades de encontrar un empleo ajustado a sus necesidades. La recogida de información y análisis, donde se recogerá información de manera más detallada y profunda. El diseño del itinerario de inserción, que es la elaboración del plan de acción para el logro de los objetivos. El desarrollo y seguimiento del Itinerario, fase donde se pone en marcha el plan de acción, con el acompañamiento del profesional que ha ayudado a elaborar el diseño del itinerario. La finalización y evaluación del Itinerario, todo proyecto tiene que incluir una evaluación final para observar si se han cumplido o no los objetivos y analizar los resultados. En el caso de que no se hayan podido cumplir, se tratará de rediseñar el plan de acción y los objetivos a seguir (Riaño-Galán et al., 2016).

Además de los objetivos, el plan de acción del Itinerario tiene que incluir las actuaciones y los pasos a seguir cronológicamente para la consecución del fin y los apoyos que requerirá la persona durante el proceso. Es decir, es posible que una persona con discapacidad intelectual requiera un acompañamiento mayor a la hora de establecer sus objetivos profesionales que una persona con discapacidad sensorial o física. Importante mencionar que los itinerarios tendrán que tener una duración concreta pactada desde el principio, se tienen que actualizar a medida que se vayan cumpliendo o no los objetivos propuestos y en caso de que las acciones no estén dando resultado, cabe la modificación, es un proyecto flexible (Divulgación Dinámica, 2016).

❖ **Programa Emplea tu Capacidad (Comunidad de Madrid)**

Se trata de un proyecto elaborado por la Consejería de Políticas Sociales y Familia. Se basa como en el caso anterior en una orientación profesional llevada a cabo por los profesionales de los Centros Base de Valoración y Orientación de personas con discapacidad. Se seguirá una metodología de valoración de las competencias profesionales de las personas, diseño de itinerarios personalizados y si cabe posteriormente, derivación a servicios más especializados. Además, se realizan labores de sensibilización a organizaciones para la contratación de personas con discapacidad (Comunidad de Madrid, 2015).

- Personas en riesgo de exclusión social

No son pocas las empresas que en su labor de responsabilidad social corporativa incorporan programas de empleo para personas en situación vulnerable o en riesgo de exclusión social. Estos son una forma útil para la incorporación a la empresa y posteriormente, poder salir de la situación social en la que se encuentra. Recordemos que el empleo es una de las principales vías de inclusión social.

En este apartado vamos a recoger una serie de acciones y medidas para fomentar la inserción laboral de personas con dificultades debido a ciertas características sociales y/o individuales. Algunas de ellas son elaboradas y desarrolladas por empresas concretas.

❖ **Servicio de Orientación Profesional para el Empleo**

El Servicio de Orientación Profesional para el Empleo está incluido en la Cartera Común del Sistema Nacional de Empleo. Va destinado a los individuos que quieren mejorar su empleabilidad, habitualmente debido al desempleo, por lo que personas vulnerables o en riesgo de exclusión social pueden beneficiarse de este programa y así conseguir más herramientas para conseguir un empleo. El fin, a partir de la valoración de las necesidades y características individuales de la persona se llevará a cabo un asesoramiento y acompañamiento para conseguir la inserción laboral unido al diseño de un itinerario personalizado con las acciones a seguir que más se ajuste al solicitante, en el itinerario se incluirán propuestas de formación y opciones a barajar profesionalmente. En el programa existe una figura de referencia, el orientador, que será la persona que ayude a elaborar el itinerario y realice el seguimiento de este. La persona también podrá percibir asesoramiento sobre el mercado de trabajo, redacción currículum ajustado a sus competencias, formas de hacer búsquedas activas, debido a que en la actualidad la inscripción a ofertas de trabajo se lleva a cabo de manera telemática, lo que puede ser una barrera para muchos individuos que por falta de medios materiales no tienen acceso a dispositivos electrónicos por lo que este tipo de programas pueden ayudar a las personas a poseer más información sobre nuevas vacantes (BOE, 2015).

❖ **Programa CLARA (Instituto de las Mujeres)**

La pobreza afecta en una mayor medida a las familias monoparentales sostenidas por mujeres, al igual que debido sistema familiar tradicional en el que las mujeres no participan laboralmente, sino que son los hombres quienes prestar servicios, las cifras de pobreza relativa en las mujeres son superiores. El Instituto de las Mujeres diseñó el programa Clara dirigido a mujeres en situaciones vulnerables tratando de erradicar su situación de riesgo de exclusión. La iniciativa está destinada para mujeres víctimas de violencia de género, a cargo de núcleos familiares, mayores de 45 años sin estudios, mujeres jóvenes, originarias de otros países, con discapacidad, mujeres reclusas y mujeres jóvenes sin formación o con poca cualificación. Entre otras acciones para lograr el empoderamiento de las mujeres en situaciones complicadas, están las destinadas a la integración laboral, llevando a cabo itinerarios personalizados según sus necesidades, además, desarrollan formaciones para mejorar su cualificación profesional, todo ello con acciones dirigidas a su desarrollo personal y autoestima para que sean ellas el centro del proceso de inserción sociolaboral (Ministerio de Igualdad, 2024). Como idea primordial, el objetivo del programa Clara es la mejora de la calidad de vida de mujeres en situaciones vulnerables mediante el empoderamiento y mejora de cualificación profesional (Administración General del Estado, 2022).

❖ **Programa Incorpora (Fundación “La Caixa”)**

Programa ampliamente conocido en la sociedad elaborado por la Fundación “La Caixa”, el cual tiene la finalidad de apoyar en la consecución de un empleo a personas en riesgo de exclusión social. No solo se dirige de manera directa a los individuos con dificultades, sino que también tiene recursos de formación e inserción para empresas, entidades sociales y para profesionales del sector de la inserción sociolaboral. Se desarrollan funciones como la concienciación a las empresas, identificar vacantes a cubrir en la empresa, selección de perfiles, formación de los beneficiarios, itinerarios personalizados a las competencias de los individuos en búsqueda de empleo tras la valoración de las herramientas que poseen y con posterior acompañamiento en el proceso de contratación. El alcance de esta acción se deduce por las

cifras logradas, en el año 2023, se llevaron a cabo 38.404 inserciones laborales (Fundación “La Caixa”, 2024).

2.3.6. Retos y barreras para la gestión de la diversidad

La inclusión laboral de personas con discapacidad sigue siendo una tarea complicada a la hora de empezar a prestar servicios en empresas de trabajo ordinarias, las cifras siguen siendo bajas, alrededor del 35%. Mesonero, director general de la Fundación Adecco, establece que la obstaculización al empleo de las personas con discapacidad está en dos esferas, la educativa y la cultural. En el ámbito de la educación por el fracaso escolar sufrido debido a la no adaptación del sistema educativo, aunque en la actualidad, se van diseñando programas cada vez más adaptados a las personas con dificultades escolares y la educación especial va tomando partida. Y pasando a la esfera cultural, la falta de información y los prejuicios son las principales barreras, por ejemplo, el trato a las personas con todo tipo de discapacidades desde una superioridad intelectual hace que profesionalmente no se desarrollen plenamente (Meneses, 2023).

Los prejuicios y estereotipos que impiden la contratación laboral no solo se produce en las personas con discapacidad, si no que se amplía a otros colectivos con dificultades de inserción, como son personas en riesgo o situación de exclusión social, Irene Gil, jefa de prensa de la Fundación Adecco afirma que para acabar con esas barreras, primero es necesario conocerlas, esos obstáculos, algunos ya mencionados anteriormente son el desconocimiento, los prejuicios, la sobreprotección, los sesgos inconscientes, más difíciles de hacer frente porque están muy establecidos en nuestro inconsciente, la discriminación y la falta de accesibilidad, por ejemplo, muchas personas sin recursos económicos no pueden inscribirse en ofertas de empleo debido a la excesiva digitalización. Gil aporta unas claves para sobrepasar este tipo de barreras como son la formación, debido a que muchos prejuicios se originan por la falta de conocimiento, siendo fundamental formar a la plantilla de trabajadores de la organización para que la diversidad se convierta en una ventaja y no en obstáculo, además, de la formación es importante la visibilización de otras realidades y colectivos, en la misma línea de la formación y visibilización se encuentra la sensibilización, acercándonos a la realidad de otros colectivos lograremos cambiar nuestros prejuicios y conductas (García, 2022).

Otros obstáculos a la inserción laboral de personas con discapacidad según el CERMI, el Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad son la falta de motivación e información del entorno de la persona y la propia persona con discapacidad, los prejuicios de los directivos y responsables de la contratación del departamento de recursos humanos, es muy común el pensamiento de que contratar a una persona con ciertas dificultades profesionales o no va a acarrear muchos costes por la adaptación a realizar en el centro de trabajo, como adaptaciones a la accesibilidad o formación y supervisión de la persona, otra barrera importante es la dificultad de accesibilidad, bien por la localización del centro de trabajo o por la falta de accesibilidad de este (Alcover y Pérez, 2011).

Un colectivo específico que cabe mencionar de manera particular con serias dificultades en el acceso al empleo es la población reclusa y exreclusa. Como en todos o la mayoría de los casos, son los prejuicios los responsables de la inserción laboral, en el caso de este colectivo, los prejuicios no son sobre sus capacidades, sino sobre su persona. El logro de un puesto de trabajo dependerá de ciertos factores como la edad, sexo o la experiencia y formación. En muchas ocasiones, la dificultad de contratación se multiplica por el tiempo que han pasado en prisión y por ende, desvinculados completamente del mercado laboral. La realidad de la situación es que son pocos los que logran estabilidad a través del empleo, ya que, según Rosa

María Oliveras, del Centro de Iniciativas para la Reinserción de Cataluña, la mayoría se vincula al mercado laboral a través de contratos temporales, por lo que la temporalidad se convierte en una barrera para la inclusión laboral del colectivo de personas que han estado en prisión. Otra de las barreras son la edad y el nivel de estudios, teniendo más oportunidades laborales las personas entre 26 y 30 años y las personas con formación. Desde la empresa, los obstáculos más relevantes son el miedo y los estereotipos (Martínez, 2013).

2.3.7. Gestión de la diversidad en relación con los objetivos de desarrollo sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se constituyeron en 2015 por Naciones Unidas mediante la aprobación de la Agenda 2030, con la finalidad de establecer una serie de metas para acabar con la pobreza, proteger el planeta y comprometerse a que en el año 2030 las personas puedan gozar de una mayor prosperidad. Naciones Unidas elaboró diecisiete ODS para garantizar la sostenibilidad ambiental, económica y social (Naciones Unidas, 2024; Acnur, 2024).

En cada Objetivo de Desarrollo Sostenible se establecen metas a lograr en el 2030 y que requieren la colaboración no solo de los gobiernos, sino también de las empresas y los ciudadanos. Por ejemplo, en el ODS número uno “Fin de la pobreza”, siendo el objetivo principal acabar con la pobreza en todo el mundo, la primera meta es eliminar la pobreza extrema en todo el mundo y la segunda, disminuir a la mitad la proporción de personas que están sujetas a la pobreza según las denominaciones de los países (Acnur, 2024).

Centrándonos en la materia del presente trabajo, dos de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible están vinculados estrechamente con la Gestión de la Diversidad en la empresa, haciendo eco como ya hemos mencionado anteriormente, que el cumplimiento de los ODS no solo es un compromiso de las instituciones públicas, sino que también es parte de las organizaciones y de la sociedad en general. A través del ODS número ocho, “Trabajo decente y crecimiento económico”, se pueden poner en marcha medidas como la oferta de puestos de trabajo con salarios dignos, buzones anónimos en las empresas para la denuncia de discriminaciones en la plantilla, casos de “moving” o incluso, situaciones de abuso o bien, flexibilizar vacaciones para que empleados procedentes de otros países puedan viajar a su lugar de origen, promoviendo así la diversidad cultural dentro de la organización (Accem, 2021). Empresas como Ilunion llevan a cabo programas de empleo para garantizar el cumplimiento de este objetivo como la inclusión del talento joven, especialmente con discapacidad o bien, programas destinados al empleo a la población mayor de 45 años, sobre todo, mujeres con discapacidad (Ilunion, s.f).

El objetivo número diez, “Reducción de las desigualdades” está estrechamente vinculado con la diversidad en las organizaciones. Una de las finalidades de la gestión de la diversidad en la empresa es la búsqueda de la igualdad de oportunidades de los trabajadores teniendo en cuenta valores como la no discriminación y la igualdad promoviendo la incorporación de personas de perfiles diversos y así, garantizar la inclusión (ISD, 2023). Gómez (2008) afirma que la diversidad son las actuaciones dirigidas a la integración en la empresa de trabajadores no tradicionales (Ej. Minorías étnicas), por lo que incorporar en la organización a colectivos que pueden tener asociado cierto estigma contribuiría directamente a reducir esa desigualdad en el ámbito laboral, teniendo repercusiones en la esfera social de cada individuo y en la sociedad (Leyva et al., 2021).

Además, el ODS número 5, “Igualdad de género”, también se encuentra relacionado con el diseño de estrategias de diversidad en la empresa, a través de los planes de igualdad y otro

tipo de políticas y programas, se trata de lograr en el ámbito privado y público una participación igualitaria de la mujer y el hombre en el mercado laboral, desde el acceso a un empleo, hasta la promoción y ascenso con las mismas condiciones. Posteriormente, en el análisis del caso de la empresa Accenture, se hará mención de los extensos programas que tiene para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Son cada vez más las empresas que además de planes de igualdad, incorporan más acciones para garantizar el cumplimiento de este Objetivo de Desarrollo Sostenible, no solo por la contribución a la Agenda 2030, sino por cuestión de ética y derechos humanos. BBVA es otra organización que muestra concienciación e implanta las acciones necesarias para reducir las desigualdades que pueden surgir a causa de las desigualdades por género, ejemplo de ello son sus medidas de protección al embarazo, protocolos contra el acoso laboral o aumentar el número de mujeres en puestos directivos (Actualmente, 34.7%). En resumen, a pesar de que, a día de hoy, no existe la igualdad plena en el ámbito laboral, un número muy elevado de empresas nacionales e internacionales están mejorando sus planes de igualdad y consiguiendo cada vez más resultados (BBVA, 2023).

Ilustración 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Oxfam (2024).

3. ESTUDIO DE CASO: ACCENTURE

Ilustración 3. Ficha técnica de investigación

FICHA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	
Propósito de investigación	Análisis de la estrategia de diversidad de la empresa Accenture, reconocida por sus amplias políticas y programas en la materia.
Metodología	Estudio de caso de tipo descriptivo
Unidad de análisis	Empresa Accenture
Métodos de recogida de la evidencia	Información documental
Fuentes de recogida de información	Secundarias: Informes y memorias de sostenibilidad y responsabilidad elaborados por Accenture, complementados con estudios realizados por investigadores sobre la aplicación de las políticas de diversidad en la empresa
Métodos de análisis de la evidencia	Cualitativa
Enfoque científico	Inducción analítica

Fuente: elaboración propia

3.1. Justificación del estudio de caso

La selección de la empresa Accenture para la elaboración de la parte empírica del Trabajo de Fin de Grado se explica por las amplias políticas de la empresa en la materia de gestión de la diversidad. Además, Accenture no se focaliza en un colectivo concreto si no que diseña proyectos y programas destinados a la sociedad en general y en particular, a aquellos colectivos que por características individuales o sociales o bien, causas estructurales tienen más dificultades para el acceso y promoción en igualdad de oportunidades en el empleo, como son, personas con discapacidad o jóvenes que acaban de finalizar sus estudios y carecen de experiencia laboral. Además, trabaja en el logro de igualdad entre mujeres y hombres, mediante la atracción y retención de mujeres en el sector de la tecnología y programas de desarrollo profesional para el ascenso a puestos de mayor responsabilidad y en la garantía de no discriminación a las personas por orientación sexual, identidad sexual, edad...

En definitiva, Accenture es una empresa comprometida con la sociedad, ejemplo en muchas de sus medidas que potencian la inclusión y diversidad, siendo estos dos valores fundamentales para la organización. Además, la transparencia de Accenture permite el acceso a sus memorias de sostenibilidad y responsabilidad, teniendo más información elaborada directamente por la propia empresa y así incrementar la veracidad del presente estudio de caso, vinculándolo en todo momento al marco teórico previamente realizado.

3.2. Presentación de la empresa

Accenture S.L es una empresa que opera a nivel internacional con alrededor de 700.000 trabajadores en todo el mundo. La actividad que realiza es de consultoría estratégica y subcontratación (Soriano, 2018).

Es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en todo el mundo, teniendo como valores la diversidad e inclusión, es por ello, por lo que se ha escogido la empresa líder Accenture S.L para realizar el análisis de su gestión de la diversidad, realizando actuaciones destinadas a garantizar en el empleo la igualdad de género, el acceso a personas con discapacidad, apoyo al colectivo LGTBI, además, dado su carácter internacional, consideran un factor clave la diversidad cultural a través de la diversidad étnica y racial. Estas

acciones destinadas a crear entornos de trabajo con buen clima laboral van de la mano a la importancia que Accenture otorga a salud mental y al bienestar (Accenture, 2024).

En Accenture S.L se considera la gestión de la diversidad de manera estratégica, debido a que una plantilla diversa es una verdadera representación de la realidad de la sociedad en la que se trabaja, no solo incorpora medidas dirigidas a fomentar la igualdad de oportunidades entre distintos colectivos, sino que implanta políticas de flexibilidad en el empleo como garantía de una conciliación laboral y personal independientemente del género y las características individuales de las personas (Fundación Diversidad, s.f).

En septiembre del año 2022, Accenture fue considerada la empresa más diversa e inclusiva del mundo en el índice Refinity. La responsable de liderazgo y recursos humanos de Accenture afirmaba: “Nuestras personas son nuestra mayor fuente de ventaja competitiva, y sus trayectorias, perspectivas y experiencias aumentan nuestra capacidad de innovación de cara a los clientes”. Es decir, Accenture reconoce a los empleados como los principales proveedores de resultados y producción, asegurando el buen clima en la empresa para seleccionar y retener talento (Accenture, 2022).

3.3. Propósito, misión, valores de Accenture

El propósito, visión y los valores son tres conceptos fundamentales para conocer, definir a una empresa, conocer los objetivos de la organización y su rol en la sociedad (Santander Universidades, 2022). Accenture es una empresa transparente y recoge estos tres aspectos en sus memorias de sostenibilidad, las cuales son de carácter público y son útiles para la sociedad, empleados o grupos de interés para definir mejor la empresa.

En la Memoria de Sostenibilidad (2019) de Accenture se establece el propósito, la visión y los valores:

Ilustración 4. Propósito, visión y valores Accenture

PROPÓSITO	Mejorar la forma en la que el mundo vive y trabaja: A través de la innovación y creatividad.
VISIÓN	Ser una compañía líder y mejorar mediante la innovación.
VALORES	<ul style="list-style-type: none"> - Creación de valor - Red global - Respeto por el individuo - Las mejores personas - Integridad - Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

3.4. Políticas, Proyectos, Programas de diversidad Accenture

Accenture, focalizando sus valores en la diversidad y la inclusión diseñan políticas de diversidad con objetivos ambiciosos como que para el 2025 el 50% de los trabajadores de la empresa sean hombres y el otro 50% sean mujeres, o bien, generan un clima de seguridad para las personas con discapacidad y lo hacen de una manera diferente a través de la tecnología, además de apoyar al colectivo LGTBI, diversidad de etnia y son conscientes de la importancia de la salud mental por parte de sus trabajadores, incorporando medidas, como ya hemos mencionado antes, como la flexibilidad en el trabajo para lograr la conciliación familiar o personal y laboral (Van Vliet, 2022).

Uno de los principales objetivos de Accenture es impulsar la igualdad en base a las políticas de igualdad y no discriminación de su Plan de Igualdad. La empresa lleva a cabo una serie de actuaciones concretas en distintos ejes o colectivos:

- Igualdad de género entre hombres y mujeres

Accenture considera que la búsqueda de la igualdad real de género no está solamente en evitar situaciones de discriminación directa, sino que también se encuentra en garantizar el acceso a las mismas oportunidades en la empresa, desde la selección y contratación hasta la promoción, conciliación, retribución y defensa contra el acoso. En cuanto a los datos de igualdad, el Consejo de Administración de la organización está compuesto por un 50/50 de mujeres y hombres, mientras que, en diciembre del año 2022, a nivel mundial, el 47% de los empleados eran mujeres y en España, ese mismo año, el 42,5% de la plantilla eran mujeres. Estadísticas que se encuentran cada vez más cerca de los objetivos marcados por Accenture para 2025 de lograr el 50% de mujeres en la plantilla. La flexibilidad laboral, con la opción de que los propios empleados puedan decidir su horario de entrada y salida o bien, trabajar más horas y librar más días, junto al desarrollo de redes de empleados globales para generar conexión y apoyo entre los trabajadores son algunas de las medidas para la consecución de la meta 50/50 (Accenture, 2024).

En España se han desarrollado programas para fomentar la promoción de las mujeres a través del empoderamiento dentro de la compañía, por ejemplo, los programas “Women Up” y “Women Voices” que tienen el objetivo de trabajo de la marca personal propia mediante el mentoring y la conexión, generando redes dentro de Accenture entre mujeres. En el año 2023 se han renovado los planes de igualdad para seguir avanzando hacia la completa equidad y diseñado el proyecto “Point of Women”, caracterizado por reuniones mensuales de la red de mujeres de la empresa para alcanzar apoyo mutuo y acompañamiento durante su carrera profesional, independientemente del puesto que ocupe la trabajadora (Accenture, 2023).

Como ya hemos mencionado antes, Accenture busca equiparar el porcentaje de mujeres y hombres en la empresa, por lo que se focaliza en la atracción a la organización mediante proyectos concretos. Entre ellos (Fundación diversidad, s.f):

1. Plan de Igualdad
2. Comunidades internas destinadas a mujeres
3. Colaboración con asociaciones externas
4. Elaboración de programas específicos dirigidos a mujeres

El sector tecnológico ha sido tradicionalmente ocupado por hombres, es por esa razón por lo que Accenture trata de llevar a cabo a nivel global acciones para atraer talento femenino y elaboran programas para la promoción de las mujeres a puestos de dirección, por ejemplo, a

través e la plataforma “Accenture Women’s Network”, donde se reúne información y experiencia de otras mujeres en la empresa. Accenture no solo se focaliza en la atracción de talento sino también en su retención, con programas específicos como por ejemplo para mujeres después de la maternidad o de flexibilidad en el empleo. Además, todos los programas tienen el objetivo de promoción a puestos de dirección (Sweet, 2018, como se citó en Abad, 2019).

Los esfuerzos de Accenture por el logro del acceso igualitario entre hombres y mujeres a la organización y promoción hacia puestos directivos son reconocidos, apareciendo la empresa en el Índice Bloomberg de Igualdad de Género 2024, debido a sus esfuerzos por garantizar la igualdad (Accenture, 2024).

Accenture se asoció tras la pandemia del COVID-19 a “The Mom Proejct”, plataforma que pretende incrementar la participación de la mujer en el mercado de trabajo mediante la puesta en contacto de mujeres con empresas, con la finalidad de aumentar la participación femenina en el trabajo tras la pérdida de esta durante la pandemia mundial, ya que las tasas de desempleo en mujeres a causas del COVID-19 era mayor que en hombres (Yurkevich, 2021).

- Jóvenes

Accenture colabora con universidades, centros de formación profesional, escuelas de negocios, etc., a través de programas de formación teóricos y prácticos con el objetivo de paliar el desfase existente entre los conocimientos que se imparten en los centros de formación y las necesidades reales de la empresa. Una vez superada la formación práctica en Accenture, algunos estudiantes pasan a formar parte de la plantilla de la empresa, promoviendo su incorporación al mercado de trabajo y otros, incrementan su empleabilidad al haber realizado sus prácticas en una empresa tecnológica líder como es Accenture. Estos periodos de formación con convenios con los centros de estudios, no solo se plantea en las universidades sino de igual manera en los centros de Formación Profesional, contemplando la vía de los grados no universitarios como una opción y oportunidad para la posterior entrada al mercado laboral tras la finalización de los estudios. Según los datos de 2019, el 75% de los estudiantes en prácticas obtuvieron un contrato de trabajo tras terminar dicho periodo y de los contratos de trabajo totales firmados ese mismo año, el 52,5% provienen de personas sin experiencia contratadas a través de la vía de un contrato de prácticas previo en colaboración tanto de universidades, como de instituciones de formación profesional (Accenture, 2019).

- Personas con discapacidad

El ámbito de la discapacidad es uno de los que la empresa más focaliza su actividad a causa de las dificultades de inserción de este colectivo por los estereotipos existentes en la sociedad. Accenture crea entornos de trabajo inclusivos para lograr la igualdad de oportunidades entre las personas, tanto en el acceso al empleo, como en la promoción dentro de la organización. Desde la empresa se elaboran programas destinados a garantizar el acceso al empleo y a lograr un clima de trabajo seguro en el que todo tipo de personas tengan cabida (Accenture, 2020):

- Programa Pwd Champion: La finalidad del programa es manifestar apoyo a las personas con discapacidad.
- Convenio Inserta: Se trata de un convenio de colaboración con la Fundación ONCE a partir del cual se fomenta la inserción laboral de personas con diversidad funcional.

- Programa “Juntos por el Empleo de los más vulnerables”: En este proyecto de tipo formativo se busca el empoderamiento de personas con discapacidad y otros colectivos vulnerables (Ej. Personas en riesgo de exclusión social) mediante el aprendizaje del uso de la tecnología, y de esa manera, adaptar las competencias y habilidades de las personas a las necesidades actuales del mercado laboral.
- Adaptación adecuada de los puestos de trabajo mediante el Procedimiento General de Protección a las Personas con Discapacidad: Generar un entorno de trabajo inclusivo implica adaptarse a las necesidades individuales de cada persona. A nivel internacional se desarrolla un estudio periódico de las instalaciones y las herramientas para evitar cualquier forma de barrera.
- Concienciación y sensibilización: No solo se garantiza la inclusión en la organización a través de programas destinados al empoderamiento de las personas con discapacidad. Para evitar situaciones de discriminación es fundamental la sensibilización del resto de la plantilla y así crear conciencia acerca de los obstáculos a los que se enfrentan las personas con discapacidad y fomentar la empatía.

En el año 2023 se volvió a renovar el sello Bequal Plus, mediante el cual se hace eco del compromiso que tiene la organización con las personas con discapacidad según se afirmaba en la Memoria de Sostenibilidad más reciente llevada a cabo por Accenture (2023), donde además se mencionaba que durante el último año se habían incrementado los medios de captación de personas con discapacidad, teniendo convenio con más de treinta colaboradores (Ej. ONCE), se ha avanzado en la adaptación de los procesos de selección en función de las características individuales de cada persona junto el diseño del recorrido profesional. Para garantizar la igualdad de oportunidades no solo hay que centrarse en el proceso de selección, si no hacerlo de igual forma una vez empleado, Accenture entrega ayudas económicas a personas con discapacidad con el programa “FlexAbility”, facilita y orienta a este colectivo en el ámbito de salud y respecto a la accesibilidad, realiza seguimientos de accesibilidad física, posee el Accesibility Center en Castellana 85 y ofrece formación sobre herramientas y conocimientos de aplicaciones tecnológicas para incrementar la accesibilidad tecnológica. En cuanto al avance de prácticas ya integradas en la empresa, se ha ampliado la red “PwD Champions” y se ha continuado concienciando a los trabajadores en materia de diversidad.

- **Colectivo LGTBIQ+**

Accenture es una de las organizaciones a nivel global con más políticas y programas LGTBI, según el documento elaborado por la Fundación Diversidad, dentro de los proyectos dirigidos a este colectivo se halla la campaña “LGTBI Ally”, además de una red global y local LGBTI, es común la celebración del mes del orgullo en señal de apoyo al colectivo y mediante las redes sociales y páginas webs Accenture difunde artículos LGBTI en España.

Desde el año 2015 Accenture colabora en el Foro Económico Mundial de Davos, el cual lleva a cabo conferencias sobre la inclusividad de las ciudades LGTBI, demostrando en el año 2018 que las ciudades más igualitarias e inclusivas tienen mayor competitividad global y más innovación. Entornos más igualitarios van de la mano con una mejora de habilidades laborales, como la creatividad, siendo esta indispensable para muchos puestos de trabajo (Accenture, 2019).

En Accenture es común la creación de redes de profesionales para alcanzar entornos de trabajo seguros y diversos, apostando por la unidad de los empleados y la búsqueda de acompañamiento y apoyo. En cuanto al colectivo LGTBI, en España, la Red de aliados LGTBIQ+ está integrada por más de 2.700 empleados. Las acciones para la inclusión de los

individuos LGTBIQ+ van más allá de la creación de redes de trabajadores. En los últimos años, se han introducido prestaciones sanitarias mediante seguros sanitarios a empleados que se encuentren en transición de género (Accenture, 2023).

- **Diversidad racial y étnica**

Accenture, en el ámbito internacional tiene objetivos de incrementar la representación étnica y racial en lugares como Estados Unidos, Reino Unido y Sudáfrica. Al mismo tiempo que ofrece formación para que los empleados puedan detectar discriminación por razón de raza o etnia en el ámbito de trabajo (Accenture, 2019). La empresa coopera con comunidades para potenciar oportunidades en el empleo a personas racializadas en Estados Unidos (Etheredge y Sweet, 2021).

En España se ha instaurado una comunidad de Multiculturalidad para dotar de visibilidad a todas las etnias y nacionalidades que conviven en los centros de trabajo y en la compañía debido al carácter multicultural que posee Accenture, trabajando diariamente personas de diferentes lugares de origen y culturas y garantizando una diversidad cultura que puede ser fuente de numerosas ventajas competitivas debido al aporte de opiniones desde diferentes perspectivas, a la vez que se crea un espacio seguro para poder eliminar todo posible problema y discriminación surgida en Accenture (Accenture, 2023).

- **Diversidad generacional**

En la memoria de responsabilidad elaborada por Accenture España (2020) se hacía referencia a que en la empresa conviven cuatro generaciones, siendo la media de edad treinta y siete años. La diversidad de generaciones al mismo tiempo que se potencian las oportunidades a jóvenes sin experiencia tiene múltiples beneficios ya que se incorporan las distintas capacidades que se poseen en función de la etapa vital en la que un individuo se encuentre, es decir, mientras que los jóvenes pueden aportar procesos innovadores debido a la reciente finalización de sus estudios, en las personas de más edad será de gran utilidad la experiencia en el sector.

Accenture no se ha centrado únicamente en crear equipos de trabajo diversos sino que además, considera importante el cuidado de la salud mental de sus profesionales, teniendo en cuenta que el bienestar emocional y social es un componente más de la salud integral, a través del Programa Mental Health se han puesto a disposición de los trabajadores consultas con psicólogos online, charlas de bienestar emocional impartidas por el equipo médico, formaciones sobre salud mental y sobre aquellas situaciones que pueden modificar nuestro estado emocional, aprendiendo de herramientas para poder hacer una mejor gestión de las emociones, además, se han diseñado webs que recogen los recursos que se destinan a los profesionales de Accenture, en España, “EmpiezaXti” y a nivel internacional encontramos el portal “Wysa” (Accenture, 2022).

Cabe mencionar que Accenture, en su última memoria de sostenibilidad del año 2023, asegura que se han empezado a implantar programas para la inclusión del colectivo gitano y de otros colectivos en riesgo de exclusión social, por lo que no se ciñen a determinados grupos de población si no que buscan ampliar su red de diversidad. Señalar también la existencia de otro tipo de redes de profesionales, como la Red de Empleados Neurodiversos, considerando a las personas neurodivergentes fundamentales para integrar en la empresa profesionales diversos (Accenture, 2023).

3.5. Reputación de Accenture como ventaja de su estrategia de diversidad

La presencia de valores en la empresa como son la inclusión y diversidad que, como consecuencia, potencian la igualdad de oportunidades entre distintos colectivos, viene de la mano con el reconocimiento de la sociedad que repercutirá indirectamente en los resultados de la empresa.

Accenture se encuentra a nivel internacional dentro del Índice Bloomberg de Igualdad de Género 2024, a causa de las políticas extensas en materia de igualdad de acceso al empleo y promoción entre mujeres y hombres. Respecto a la variedad de programas dirigidos a personas con discapacidad ha sido reconocido su trabajo en España por la Fundación Prodis y por CERMI (Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad) por su compromiso con la accesibilidad en el empleo. Además, lleva apareciendo seis años consecutivos en el Índice de Diversidad e Inclusión de Refinitiv, encontrándose entre las empresas más diversas e inclusivas del mundo, dos conceptos fundamentales para la empresa que guían su cultura organizativa. Accenture está comprometido con los jóvenes y la necesidad de apoyo para la consecución de su primer empleo, por lo que ha sido elegida según los universitarios, “entre las compañías más atractivas para trabajar” a través del ranking Universum y el de Merco Talento Universitario.

Los reconocimientos en materia de diversidad han llevado a que la empresa sea premiada por encontrarse entre las mejores empresas para trabajar según Forbes o LinkedIn Top Companies 2024 (Accenture, 2024).

Estos premios y reconocimientos entre los que se encuentran más de ellos a nivel internacional y nacional que no han sido mencionados, son ejemplo que las políticas y programas bien diseñado, cuyos ejes fundamentales sean la inclusión y la diversidad de todo tipo de personas producen que la imagen de la empresa se vea mejorada y que las personas, con cualificaciones distintas, elijan trabajar en Accenture por la calidad en la cultura y valores.

3.6. Contribución de Accenture a la Agenda 2030

Como ya hemos explicado previamente, para la consecución de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible elaborados por la Asamblea General de Naciones Unidas se requiere la colaboración además de los gobiernos y las administraciones públicas, de la sociedad y en el caso que nos ocupa, de las empresas. Accenture posee un modelo de negocio responsable integrando la sostenibilidad medioambiental y social, de hecho, el propósito general de la empresa es mejorar la forma en la que las personas trabajan y viven. Para el logro de la responsabilidad corporativa económica, social y medioambiental, la organización basa su estrategia en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Accenture, 2019).

En el ejercicio del año 2019 sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible elaborado por Accenture (2019), se lleva a cabo un análisis sobre como contribuye la empresa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, afirmando que Accenture colabora en mayor medida con el ODS 8, trabajo decente y crecimiento económico, ODS 9, industria, innovación e infraestructura, ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas, ODS 5, igualdad de género, ODS 12, producción y consumo responsable, ODS 17, alianzas para lograr los objetivos. El objetivo número ocho, número cinco y número diecisiete son los más vinculados con la materia objeto de análisis, la gestión de la diversidad.

En la Memoria de Sostenibilidad de Accenture en España (2022), se añade la contribución al ODS 13, acción por el clima y ODS 10, reducción de las desigualdades, relacionado con la inclusión y diversidad en las organizaciones. Respecto a este Objetivo de Desarrollo Sostenible número diez, en el informe elaborado por Accenture en España se menciona la colaboración de la empresa con diversos proyectos destinados a mejorar la empleabilidad de los individuos más vulnerables y de nuevo, utilizando la tecnología como herramienta para contribuir a la igualdad, tratando de eliminar lo máximo posible la brecha digital, debido a que el acceso a la tecnología puede ser más difícil para algunos colectivos vulnerables, como son las personas de mayor edad (aún en edad de trabajar) con desempleo de larga duración.

Es de interés para nuestro trabajo la contribución que lleva a cabo Accenture al objetivo número ocho respecto a la meta 8.5, tratando de colaborar en el logro de pleno empleo y el trabajo decente para la sociedad en general, con especial consideración en este objetivo a las personas con discapacidad, generando empleo de calidad con contratos de trabajo indefinidos e integrando a personas con diferentes grados de discapacidad, con el reconocimiento del sello Bequal Plus y con cuatro generaciones de empleados y setenta y uno nacionalidades. La meta 8.6 dirigida al empleo y formación en la población más joven, Accenture, como ya hemos analizado anteriormente, colabora con universidades en España a través del proyecto “Accent on you” y la presencia en estas de másteres propios de la empresa, dando la oportunidad a todos sus estudiantes de incorporarse en la organización y de esa manera, aumentar su empleabilidad, además, colabora con ciento treinta Centros de Formación Profesionales españoles con programas de prácticas y programas de educación dual, con posibilidad de posterior contratación en la empresa (Accenture, 2019).

Accenture desarrolla diferentes políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todo el mundo, en base al ODS 5, en concreto, se focaliza en las metas 5.5 y 5.b, tratando de garantizar la participación de la mujer en la empresa, con objetivos como los especificados previamente (mismo porcentaje de hombres y mujeres en la empresa a nivel global) y comprometiéndose a generar igualdad en las oportunidades de acceder a puestos directivos. Sin olvidar la importancia de las campañas de concienciación y sensibilización a todos los empleados con programas formativos y cursos obligatorios objeto de penalización si no se realizan. Para el cumplimiento de la meta 5.b del ODS sobre Igualdad de Género, Accenture se focaliza en el empoderamiento femenino a través del uso de las tecnologías de la información y comunicaciones (Accenture, 2022).

3.7. Retos en la estrategia de diversidad de Accenture

Accenture se encuentra entre las mejores empresas para trabajar según la revista Forbes en el año 2023, su compromiso con la inclusión les hace además poseer reconocimientos diversos como el de la Fundación Prodis, por la contratación de personas con discapacidad intelectual o su aparición el Índice Bloomberg de Igualdad de Género este último año 2024. Los éxitos cosechados en el campo de la diversidad y el apostar por la diversidad como valor de la organización para promover una cultura igualitaria no implica que no existan retos y dificultades a las que enfrentar, sobre todo, al tratarse de una empresa de tamaño grande que opera a nivel internacional y cuenta con un número tan elevado de trabajadores (Forbes, 2023; Accenture, 2024).

En cuanto a la igualdad de género y en concreto, el objetivo planteado por la empresa de lograr equiparar la presencia de mujeres y hombres en Accenture ha puesto de relevancia la diferencia existente entre las áreas de la organización, siendo el área de Tecnología o el de

Estrategia el que tiene menos participación de las mujeres, sin embargo, en el área de Operaciones, el número de mujeres es más alto que en otros sectores de Accenture (Instituto de la Mujer, 2020). Por lo que atraer a las mujeres hacia el sector de la tecnología se convierte en un reto para la organización debido a causas estructurales que se han de paliar desde la etapa educativa.

Previamente mencionábamos que el acceso a los jóvenes al mercado de trabajo es uno de los retos a los que se enfrenta la sociedad, y en concreto el adaptar la formación de estos a las necesidades reales del sector en el que desean desarrollar su carrera profesional. Accenture ha promovido la formación profesional dual como herramienta para solventar esta dificultad. La empresa interviene en la orientación para la elaboración de planes formativos e impartiendo diversos cursos y “masterclasses”, al mismo tiempo que la colaboración con centros formativos mediante convenios de prácticas, acordando la contratación tras las prácticas del 50% de los estudiantes que han participado. Otro de los retos provenientes del mercado de trabajo es la dificultad de algunos colectivos vulnerables respecto al uso de las tecnologías, siendo esta uno de los ejes principales de la empresa, por lo que el compromiso de inclusión de colectivos diversos se puede ver dificultada si no les dotamos de la capacitación y formación necesaria para el manejo de las nuevas tecnologías. Para ello, Accenture ha elaborado el “Social Talent Campus” destinado a personas con discapacidad u otros colectivos considerados vulnerables en el que mediante un curso de seis semanas se forma acerca de nociones básicas de programación orientada a objetos (Accenture, 2019).

A pesar de la extensa contratación que realiza Accenture a las personas con discapacidad, la presencia de este colectivo en los puestos directivos y de liderazgo no es amplia, Valentina Romero (2023), afirma que el logro de este objetivo entraña dificultades entre otras causas, por el miedo a los prejuicios de las personas con discapacidad si hacen saber que poseen algún tipo de discapacidad (Red de Empresas Inclusivas, 2023).

3.8. Fortalezas en la estrategia de diversidad

Tras el análisis de los proyectos de diversidad de Accenture se ha llegado a la conclusión de que la organización se dirige a colectivos amplios, no ciñéndose únicamente a implantar medidas para personas con discapacidad o para mujeres, de hecho, como ya se ha comentado, en el año 2023 se ha comenzado a elaborar programas para la integración sociolaboral del colectivo gitano, considerando una fortaleza la variedad de políticas y participantes a los que se dirige.

La estrategia de diversidad ha sido reconocida y premiada en numerosas ocasiones, por lo que la comunicación externa e interna que lleva a cabo la empresa es de calidad, sabiendo comunicar a la sociedad sus valores construyendo una buena reputación e imagen corporativa.

4. CONCLUSIONES

A pesar de los retos que aún nos queda enfrentar como sociedad respecto a la diversidad e integración de las personas independientemente de sus características individuales, raza, etnia o capacidades, la mejora respecto a la sensibilización y la concienciación en toda la población es innegable. Dicho incremento de conciencia se extrapola al ámbito empresarial, quienes cada vez más, a través de la responsabilidad social empresarial tratan de crear equipos diversos en diferentes dimensiones (personas con capacidades diferentes, cultura diversa, generaciones distintas...) viendo la diversidad como una oportunidad y no como un obstáculo. La necesidad

de seguir estudiando e investigando el fenómeno de la gestión de la discapacidad nace de una sociedad cada vez más flexible y abierta, por lo que la esfera de la empresa no puede quedar atrás, implantando la diversidad superando lo que se afirma en una normativa cada vez más amplia sobre la materia, dejando atrás la contratación de personas con discapacidad y colectivos en riesgo de exclusión social para simplemente cumplir con la ley y comenzar a hacerlo por el conocimiento de las ventajas de tener profesionales con perspectivas diferentes. Además, cabe mencionar, que el empleo es una de las principales vías de inserción, por lo que la contratación de colectivos vulnerables puede generar verdaderas oportunidades vitales para ellos, sin olvidar que cuando hablamos de diversidad no solo forman parte personas con discapacidad o personas de otra raza o etnia, si no que se ha de tener en cuenta del mismo modo la diversidad generacional, la igualdad de oportunidades en el acceso y promoción de hombres y mujeres, jóvenes... Las herramientas para la implantación de la estrategia de la diversidad se tienen que adaptar a la cultura de cada empresa y a los profesionales que la integran, en algunas empresas se focalizarán en la concienciación y en la sensibilización mientras que en otras llevarán a cabo diseño de programas de flexibilidad y conciliación.

Accenture, que es una empresa multinacional de tamaño grande con alrededor de 700.000 trabajadores en todo el mundo. En España, cuenta con cerca de 16.000 trabajadores. Ha sido reconocida en multitud de índices y rankings en diferentes ámbitos, desde Igualdad de Género (Índice Bloomberg 2024), discapacidad (sello Bequal Plus) o por las oportunidades que ofrece a los jóvenes que acaban de terminar sus estudios. La compañía elabora políticas y programas con la finalidad de crear entornos diversos, para 2025, se han propuesto lograr un 50% de trabajadoras mujeres en la empresa a nivel global. Para atraer y retener talento femenino incluyen programas de flexibilidad, conexión y redes entre mujeres de la empresa, programas para desarrollo personal y mentoring, pero si hay un colectivo en el que Accenture concentra en mayor medida sus acciones es con las personas con discapacidad, firmando convenios con centros de inserción de personas con discapacidad y elaborando proyectos dentro de la empresa para empoderar a personas y por supuesto, tratando de eliminar aquellas barreras que pueden obstaculizar la igualdad de oportunidades en la empresa, adaptando puestos de trabajo y formando acerca del uso de la tecnología. No deja atrás otros colectivos como el LGTBIQ+, cuyos esfuerzo se centra principalmente en la generación de redes de profesionales, además, la naturaleza de Accenture es multicultural, por lo que la integración en los equipos de trabajo de empleados de diferente raza o lugar de procedencia se considera una ventaja competitiva por los beneficios que pueda tener compartir puntos de vista diferentes, además, sigue el camino de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como señal de colaboración con la sociedad en general. En definitiva, Accenture está comprometida con la gestión de la diversidad sin obviar los retos que esta entraña, actuando desde la creación de sinergias, sensibilización y apoyo directo con políticas específicas, todo ello repercutiendo positivamente en la imagen corporativa que posee la empresa a consecuencia de los años de trabajo considerando a las personas como actores principales en la empresa y haciendo de su diferencia, un valor añadido.

Como dijo Isaac Newton “La unidad de la variedad y la variedad en la unidad es la ley suprema del universo”.

5. BIBLIOGRAFÍA

Abad, P. (2019). *El mercado laboral tecnológico afronta el desafío de atraer y retener talento femenino* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/28776/TFG-%20Abad%20Pardo%2c%20Pilar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Accenture. (2019). *Responsables con nuestras personas* (Memoria de Sostenibilidad 2019). <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-115/accenture-responsables-personas-acc.pdf>

Accenture. (2021). *Memoria de sostenibilidad de Accenture en España*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/manual/r3/pdf/pdf-174/Accenture-Memoria-de-sostenibilidad-de-Accenture-en-Espana-FY21.pdf>

Accenture. (2022, 29 de septiembre). *Accenture es la empresa más diversa e inclusiva del mundo según el índice Refinitiv*. [Nota de prensa]. <https://newsroom.accenture.es/es/news/2022/accenture-empresa-mas-diversa-inclusiva-segun-refinitiv#:~:text=Madrid%3B%2029%20de%20septiembre%20de,ESG%2C%20seg%20C3%BAn%20sus%20siglas%20en>

Accenture. (2022). *Memoria de sostenibilidad de Accenture en España*. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-Memoria-de-Sostenibilidad-de-Accenture-en-Espana-2022.pdf>

Accenture. (2023). *Creamos valor 360° en Accenture en España* (Memoria de Sostenibilidad Año Fiscal 2023). <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Memoria-de-sostenibilidad-de-Accenture-en-Espa%20C3%B1a.pdf#zoom=40>

Accenture. (2024). *Nuestro compromiso con la inclusión y la diversidad*. [Inclusión y diversidad | Accenture](https://www.accenture.com/es/la-empresa/que-somos/inclusion-y-diversidad)

ACNUR. (2019, julio). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: ¿Qué son?*. https://eacnur.org/es/blog/objetivos-de-desarrollo-sostenible?gad_source=1&gclid=CjwKCAjwgdavBhBQEiwAXhMxtgY9BnzT3Vje5oIYsYH5j-209HrDjvDh QIA5PhO5oK uwDh2T9IVxoCNmsQAvD BwE

Alcover, C. y Pérez, V. (2011). Trabajadores con discapacidad: problemas, retos y principios de actuación en salud ocupacional. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 206-223. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500013>.

Albarrán, I. y Alonso, P. (2010). Participación en el mercado laboral español de las personas con discapacidad en situación de dependencia. *Papeles de población*, 16(64), 218-256. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5425391>

Alonso, A., Martínez, G. y Chamizo, J. (2009). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas*. Fundación EOI. https://books.google.es/books/about/La_gesti%C3%B3n_de_la_diversidad_en_las_empr.html?id=JEilbr1UdxoC&redir_esc=y

Alonso-Olea, B. (2017). El empleo protegido y ordinario de los trabajadores con discapacidad: la perspectiva del derecho interno español. *Panorama Social*, 26, 57- 67. <https://www.orientamartamoulliaa.es/wp-content/uploads/2018/02/La-inclusi%C3%B3n-de-las-personas-con-Discapacidad-en-Espa%C3%B1a-Funcas.pdf#page=59>

Amate, A. y Vásquez, A.J. (2006). *Discapacidad: lo que todos debemos saber* (Publicación científica y técnica N°616). Organización Panamericana de Salud. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bnf6zhhwfDQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=discapacidad+&ots=t-Us7Sojix&sig=jFqrDEqDf1w9gLwIlanqKDMUR4m0#v=onepage&q=discapacidad&f=false>

Alvarado, M.E. (2023, julio). *La importancia de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-diversidad-e-inclusi%C3%B3n-en-el-lugar-trabajo-1e/>

BBVA. (2023, julio). *BBVA implanta un centenar de medidas de flexibilidad y conciliación para su plantilla en España*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/bbva-implanta-un-centenar-de-medidas-de-flexibilidad-y-conciliacion-para-su-plantilla-en-espana/>

Blanco, A. (2015). Responsabilidad social empresarial e integración laboral de personas con discapacidad intelectual. Estudio de caso. *Revista Española de Discapacidad*, 3(1), 211-217.

http://riberdis.cedid.es/bitstream/handle/11181/4606/responsabilidad_social_empresarial.pdf?sequence=1

Bravo, I., Suárez, R., Díaz, A., Villar, J.M. y Gallego, E. (2011). *Manual para la implantación de Planes de Gestión de Diversidad en Pymes, Micropymes*. Federación Española de Hostelería

https://www.inclusion.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/ManualImplantacionPlanesGestionDiversidadPYMES_MicroPYMES.pdf

Buzarco, M. y Colino, A. (2017). La inserción de las personas con discapacidad en el empleo público. Análisis jurídico-económico de la situación en la Comunidad de Madrid. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (91), 203-234. <https://www.redalyc.org/pdf/174/17454620008.pdf>

Casanova, M. (2006). *Unidad de conocimiento-La gestión de la diversidad*. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf

Carrasco, C., Ruiz, B. y Martínez, E. (2006). *Metodología para la inserción laboral de personas inmigrantes*. Red Acoge. <https://redacoge.org/wp-content/uploads/2020/11/Metodologiainsersion.pdf>

Castillo, M. y Suso, A. (2013). *La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y discapacidad en las empresas*. Red2Red Consultores. https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf

Castillo, N.M. y Agudelo, A. (2010). *De la inclusión a la gestión de la diversidad en la empresa*. *Artículo Nelly -a[1]* (umanizales.edu.co)

Chinchilla, N. y Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista de Empresa y Humanismo*, 14(1), 47-79. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/4259/3655>

Comisión Europea. (2012). *Gestionar la diversidad en el trabajo: Descubrir los beneficios empresariales con los charter de la diversidad europeos*. https://divem.accem.es/wp-content/uploads/2016/06/gp_eudor_WEB_DS3211974ESC_002.pdf.es.pdf

Comunidad de Madrid. (2024). *Enclaves Laborales*.

<https://www.comunidad.madrid/servicios/empleo/enclaves-laborales#panel-37606>

Comunidad de Madrid. (2024). *Programa “Emplea tu capacidad”*. <https://www.comunidad.madrid/servicios/servicios-sociales/programa-emplea-tu-capacidad>

Crowther, D. y Duarte-Atoche, T. (2014). Responsabilidad social y discapacidad intelectual. *Revista Internacional de Sociología*, 72(1), 45-70. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/586/608>

Cruz Roja. (2002). *Integración sociolaboral de personas drogodependientes: Propuesta y puesta en práctica de un modelo*. https://pnsd.sanidad.gob.es/profesionales/publicaciones/catalogo/bibliotecaDigital/publicaciones/pdf/integracion_sociolaboral.pdf

Cueto, C., Caballero, E., Arbizu, E., Martín, J., Pena, M. y Tatay, S. (2023). *Argumentario inserción laboral de personas con adicciones*. UNAD. <https://www.unad.org/wp-content/uploads/2023/02/Argumentario-Insercion-Laboral.pdf>

De la Rica, S. y Anghel, B. (2014). *Los parados de larga duración en España en la crisis actual*. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2014/05/los-parados-de-larga-duracion-en-espana-en-la-crisis-actual.pdf>

De Lorenzo, R. (2004). El futuro de los discapacitados en el mundo: El empleo como factor determinante para la inclusión. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (50), 73-90. <https://www.derechoaladesventaja.org/documentos/el%20futuro%20de%20los%20discapitados%20en%20el%20mundo.pdf>

Díaz, C. (2023). *Diversidad e inclusión, sentimiento de pertenencia en las organizaciones* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/69064>

Divem. (2021, junio). *Como impactar en los ODS a través de una estrategia de diversidad e inclusión: ideas para la acción*. <https://divem.accem.es/impactar-los-ods-traves-una-estrategia-diversidad-e-inclusion-ideas-la-accion/>

Divulgación Dinámica. (s.f). *Proceso de inserción laboral para personas con discapacidad*. <https://campus.divulgaciondinamica.es/manuales/379.2016qWcv8.pdf>

Fabra, N., Gómez, M. y Homs, O. (2016). La inserción laboral de los y las expresos. Una mirada desde la complejidad. *Revista de Educación Social*, (23), https://eduso.net/res/wp-content/uploads/2020/06/colaboracion5_res_23.pdf

Finocchiaro, F. (2021, 6 y 7 de octubre). *Gestión de la diversidad como fuente de ventajas competitivas: revisión de la literatura* [Jornadas Virtuales]. Jornadas Virtuales ADENAG, Córdoba, Argentina. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5990>

Forbes. (2023, junio). *AstraZeneca, 3M España y Accenture, elegidas por Forbes como las mejores empresas para trabajar en España*. <https://forbes.es/ultima-hora/289675/astrazeneca-3m-espana-y-accenture-elegidas-por-forbes-como-las-mejores-empresas-para-trabajar-en-espana/>

Fundación Adecco. (2024). *Gestión de la diversidad en la empresa*. <https://fundacionadecco.org/azimut/gestion-de-la-diversidad-en-la-empresa/>

Fundación Adecco. (2024). *Inclusión laboral: barreras y enemigos de la diversidad*. <https://fundacionadecco.org/azimut/prejuicios-y-discriminacion-como-evitarlos/>

Fundación Diversidad. (s.f). *Accenture. Gestión de La Diversidad Accenture | PDF | Invalidez | LGBT* (scribd.com)

Fundación Juan XXIII. (2022, febrero). *¿Qué tipos de discapacidades existen?*. <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/que-tipos-de-discapacidades-existen>

Fundación “La Caixa”. (2024). *Programa Incorpora*. <https://fundacionlacaixa.org/es/programa-incorpora-descripcion>

Rosado, M.J. (2023, febrero). *Objetivos y ventajas de la gestión de la diversidad en las empresas*. <https://isdfundacion.org/2023/02/07/objetivos-y-ventajas-de-la-gestion-de-la-diversidad-en-las-empresas/>

Gabinete Económico de CCOO e Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Alicante. (2021). *La precariedad laboral en España: Una doble perspectiva*. Confederación Sindical de CCOO. <https://www.ccoo.es/a353123503ea45037513cddcee8c8a6f000001.pdf>

Gallardo, D., Valdez, L.E. y Sánchez, J. (2020). Políticas LGTBI en Accenture. *Casos de Marketing Público y No Lucrativo*, 7, 431-337. <https://casos-aimpn.org/index.php/casos/article/view/85/79>

García, B. (2016). Protección por desempleo y medidas de inserción de desempleados de larga duración. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (401-402), 101-136. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5634276>

García, J.M. (2009). Segmentación, precariedad y nueva ciudadanía. Consecuencias de los cambios en el modelo de empleo. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (41), 1-54. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950237002.pdf>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Pearson-Prentice Hall. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/516/1/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>

González, M. (2010). La discapacidad en la empresa: ¿Oportunidad o desafío?. *Revista Icade*, (80), 211-233. <http://riberdis.cedid.es/handle/11181/4386>

Ilunion. (s.f). *Cómo contribuimos desde la Gestión de la Diversidad en Ilunion a los ODS*. https://www.ilunion.com/sites/default/files/publicaciones-archivos/ilunion_diversidad_ods-acc.pdf

Jaén, M.A., Cebas, L., Mompó, I. y Pereda, A. (2011). Actualidad de la diversidad cultural en las empresas españolas: ¿Barrera o ventaja competitiva?. *EduPsykhé: Revista de psicología y educación*, 10(1), 49-74. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3749485>

Jansen, M. (2016). *El reto de la inserción de los desempleados de larga duración*. Fedea. <https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2016/12/FPP2016-26.pdf>

Jara, P. (2022, 20 de diciembre). *El empleo es la principal prioridad de cara a 2023 para el 91% de las personas con discapacidad*. [Nota de Prensa]. <https://fundaciondecco.org/notas-de-prensa/el-empleo-es-la-principal-prioridad-de-cara-a-2023-para-el-91-de-las-personas-con-discapacidad/>

Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. y Von Unruh, K. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*.

<https://www.inclusion.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/ManualFormacionGestionDiversidad.pdf>

La Razón. (2022, 7 de noviembre). *Reincorpora, el programa de inclusión para población* *reclusa*.

<https://www.larazon.es/sociedad/20221107/yiri7bf5vbfjic42lswzxf02ve.html>

Lorente, R. y Guamán, A. (2017). Expansión de la temporalidad y erosión de la relación de empleo estándar en España: ¿La irrupción de un nuevo paradigma de relación de empleo?. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(1), 35-63.

https://www.researchgate.net/profile/Adoracion-Guaman/publication/325812674_Cuadernos_de_Relaciones_Laborales_Expansion_de_la_temporalidad_y_erosion_de_la_relacion_de_empleo_estandar_en_Espana_La_irrupcion_de_un_nuevo_paradigma_de_relacion_de_empleo/links/5b268787aca272277fb6e9cd/Cuadernos-de-Relaciones-Laborales-Expansion-de-la-temporalidad-y-erosion-de-la-relacion-de-empleo-estandar-en-Espana-La-irrupcion-de-un-nuevo-paradigma-de-relacion-de-empleo.pdf

Martínez, M. (2013). *Desigualdades en el mercado laboral: El colectivo de personas ex reclusas y su inserción en el mercado de trabajo* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Autónoma de Barcelona].

https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/109362/TFG_lmartinezcivico.pdf

Meneses, N. (2023, junio). La ardua inclusión laboral de personas con discapacidad. *El País*. <https://elpais.com/economia/formacion/2023-06-30/la-ardua-inclusion-laboral-de-las-personas-con-discapacidad.html>

Ministerio de Derechos Sociales, Consumo y Agenda 2030. (2024). *Empleo y discapacidad*.

<https://www.mdsocialesa2030.gob.es/derechos-sociales/discapacidad/empleo/index.htm>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2013). *Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven*. https://tazacorte.es/site/wp-content/uploads/2019/03/EEEJ_Triptico.pdf

Ministerio de Igualdad e Instituto de las Mujeres. (2022, junio). *Programa CLARA dirigido a mejorar la calidad de vida de las mujeres en situación de vulnerabilidad a través de su empoderamiento personal y una mejor cualificación para el empleo*.

https://transparencia.gob.es/servicios-buscador/contenido/planesprogramas.htm?id=PLANESPROGRAMAS_626&lang=eu

Ministerio de Igualdad e Instituto de las Mujeres. (s.f). *Programas de Inserción Sociolaboral*.

<https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/multiDiscriminacion/home.htm>

Ministerio de Trabajo e Inmigración. (2011). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia.

<https://www.inclusion.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/GuiaGestionDiversidadEntornosProfesionales.pdf>

Moreno-Colom, S. y De Alós, R. (2015). La inmigración en España: ¿Una integración con pies de barro?. *Revistas Científicas Complutenses*, 53(2), 509-528. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2016.v53.n2.48312

Moya, M. y Puertas, S. (2008). Estereotipos, Inmigración y Trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 6-15. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829102.pdf>

Naciones Unidas. (2024). *La Declaración Universal de los Derechos Humanos*. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Naciones Unidas. (2024). *Los ODS en acción*. <https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

Organización Mundial de la Salud. (2011). *Informe Mundial sobre la Discapacidad*. Organización Mundial de la Salud y Banco Mundial. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789241564182>

Organización Mundial de la Salud. (2023, marzo). *Discapacidad*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/disability-and-health>

Paramés, M. (2021). *Gestión de la diversidad en la empresa en un mundo cambiante*. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/Parame%CC%81s%20Garci%CC%81a-Astigarraga.pdf>

Parlamento Europeo. (2024). *La igualdad entre hombres y mujeres*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/59/la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres>

Pasetti, F. y Cumella, C. (2020). Las políticas de integración en España según el índice Mipex. *Cidob notes internacionals*, 244. https://www.cidob.org/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionals_cidob/244/las_politicas_de_integracion_en_espana_segun_el_indice_mipex

Pedraza, A.C. (2012). Exclusión Social y empleo ¿Qué ocurre cuando hay segmentación laboral?. *Sociedad y Economía*, (22), 135-162. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-63572012000100006&script=sci_arttext

Puentes, R. y Velasco, M.M. (2015). La responsabilidad social corporativa: especial referencia a la gestión de derechos humanos. *Revista electrónica Universidad de Jaén*, (6).

<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ininv/article/view/2558>

Real Decreto 2271/2004, de 3 de diciembre, por el que se regula el acceso al empleo público y la provisión de puestos de trabajo de las personas con discapacidad. *Boletín Oficial del Estado*, 303, de 17 de diciembre de 2004. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2004/12/03/2271/con>

Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad. *Boletín Oficial del Estado*, 94, de 20 de abril de 2005. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2005/04/08/364/con>

Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el programa de empleo con apoyo como medida de fomento de empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo. *Boletín Oficial del Estado*, 168, de 14 de julio de 2007. <https://www.boe.es/eli/es/rd/2007/07/02/870>

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

Boletín Oficial del Estado, 289, de 3 de diciembre de 2013. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2013/11/29/1/con>

Real Decreto 7/2015, de 16 de enero, por el que se aprueba la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo. *Boletín Oficial del Estado*, 31, de 5 de febrero de 2015.

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2015/01/16/7>

Revista APD. (2018, enero). Juan Pedro Moreno: “Para nosotros la diversidad es un imperativo de negocio”. <https://www.apd.es/entrevista-juan-pedro-moreno-diversidad-imperativo-negocio/>

Orden TES/867/2023, de 22 de julio, por el que se crea la Oficina Estatal de Lucha contra la Discriminación en el Organismo Estatal Inspección de Trabajo y Seguridad Social. *Boletín Oficial del Estado*, 177, de 26 de julio de 2023. <https://www.boe.es/eli/es/o/2023/07/22/tes867/con>

Riaño-Galán, A., García- Ruiz, R., Rodríguez, A. y Álvarez-Arregui, E. (2016). Calidad de vida e inserción socio-laboral de jóvenes con discapacidad. *Revista electrónica de investigación educativa*, 18(1), 112-127. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1607-40412016000100008&script=sci_arttext

Rizo, A.E. (2006). ¿A qué llamamos exclusión social?. Polis, *Revista Latinoamericana*, (15), 1-18. <https://journals.openedition.org/polis/5007>

Rodríguez, J. (2009). *El universitario con discapacidad*. III Jornada sobre empleo discapacidad, Madrid, España. <https://e-archivo.uc3m.es/rest/api/core/bitstreams/de0810f4-ea94-4f6b-aefb-d4b5ac8775a9/content>

Sánchez, A. y Jiménez, M. (2013). Fundamentos teóricos y prácticos de la intervención. *Trabajo social global-Global Social Work: Revista de investigaciones en intervención social*, 3(4), 133-156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5304697>

Sánchez-Leyva, J.L., Zapata-Lara, H.C., Sánchez-Zeferino, D.E., Espinosa-Delgado, J.M. (2021). *Gestión de la Diversidad para la competitividad en las organizaciones*. https://www.researchgate.net/profile/Isabel-Cristina-Flores-Rueda-2/publication/352996983_Practicas_del_pensamiento_estrategico_2021/links/60e3351e92851ca944aafc68/Practicas-del-pensamiento-estrategico-2021.pdf#page=137

Santander Universidades. (2022, enero). *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>

Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social. (2022). *Jóvenes y mercado de trabajo* (Informe Jóvenes n°33). https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2022/Junio_2022.pdf

Serrano, N. (2017, junio). *La integración laboral de los jóvenes más vulnerables como mecanismo de lucha y combate contra la pobreza, exclusión y discriminación* [Comunicación en congreso]. XXVII Congreso Nacional AEDTSS, Tarragona. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/41101/4.19%20SERRANO%20ARG%C3%9CELO%2C%20NOEMI.pdf?sequence=1>

Soriano, P. (2018). *La gestión de la diversidad: un reto para los recursos humanos* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/34243>

Subirats, J., Riba, C., Giménez, L., Obradors, A., Giménez, M., Qeral, D., Bottos, P. y Rapoport, A. (2004). *Pobreza y exclusión social: Un análisis de la realidad española y europea* (Colección Estudios Sociales Nº16). Fundación “La Caixa”. https://www.tercersector.cat/sites/default/files/pobres_i_exclusio_social_fund_la_caixa.pdf

Tezanos, J.F. (2007). *Condiciones laborales de los trabajadores inmigrantes en España*.

https://www.seg-social.es/wps/wcm/connect/wss/c1c1db35-8695-4eca-a28d-f099d753bfb6/9_F06.pdf?MOD=AJPERES

The Adecco Group Institute. (2021, septiembre). *¿Cómo afecta la diversidad a las funciones de recursos humanos?*. <https://www.adeccoinstitute.es/diversidad-e-igualdad/diversidad-rrhh/>

Toro, L.F. (2018). *Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa: un estudio empírico* [Tesis Doctoral, Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/54079>

Van Vliet, I. (2022). *Análisis de la gestión de la inclusión y diversidad en los departamentos de recursos humanos de las empresas de consultoría* [Trabajo de Fin de Grado, Universidad Pontificia de Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/57068/TFG%20-%20Van%20Vliet%20Martin%2c%20Isabel.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Yurkevich, V. (2021, febrero). *Accenture to hire 150 moms for “highly coveted roles”*. <https://edition.cnn.com/2021/02/18/success/accenture-hiring-moms/index.html>

