



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**LA DIVERSIDAD DE
TRABAJADORES EN LA
EMPRESA.
ESPECIAL REFERENCIA A
LAS PERSONAS CON
DISCAPACIDAD**

Alumna: M^a del Pilar Miñarro Flores

Enero/2018

RESUMEN

Por un lado, la diversidad ha mostrado una importante evolución en la integración de las diferencias existentes entre las personas, siendo hoy en día una evidente realidad empresarial.

Por otro lado, la gestión de la diversidad es un elemento estratégico prioritario que está en continuo desarrollo con el fin de evitar principalmente la discriminación y consolidar la igualdad de oportunidades entre diversos colectivos.

Especialmente, las personas con discapacidad es un colectivo que sufre una gran discriminación a la hora de su inserción laboral en empresas normalizadas.

ABSTRACT

On the one hand, the diversity has shown an important evolution in the integration of existing differences between people, which nowadays is an evident business reality.

On the other hand, the management of diversity is a priority strategic element that is in continuous development in order to avoid mainly discrimination and to lead to the consolidation of equal opportunities between different groups.

Especially, people with disabilities are a group that suffers a great discrimination when it comes to their insertion in normalize companies.

INDICE

1.- INTRODUCCION.....	4
2.-OBJETIVOS.....	5
3.-DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	6
3.1.- ¿Qué es la diversidad?	6
3.2.- Fuentes de la diversidad.....	11
3.3.-Marco legal en la diversidad.....	14
3.4.- Gestión de la diversidad de los empleados.....	16
3.5.- Mejoras y retos en la gestión de la diversidad.....	20
4.- DISCAPACIDAD Y EMPLEO.....	23
4.1.-Marco legal.....	23
4.2.- Discapacidad en el ámbito laboral.....	25
4.3.- Inserción socio-laboral de las personas con discapacidad.....	30
4.4-Casos de éxito en España.....	33
5.- CONCLUSIONES.....	36
6.-BIBLIOGRAFIA.....	38

1.- INTRODUCCION.

Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se centra en una cuestión que en los últimos años ha despertado cierto interés: la diversidad de trabajadores en el ámbito empresarial, prestando especial atención a las personas con discapacidad.

Actualmente, existen indicios de que muchas empresas vienen realizando importantes cambios en su plantilla de trabajadores, cambios que parecen indicar que cada vez son más las empresas que se suman a la heterogeneidad de trabajadores, ya sea porque proceden de distintos países, distintas culturas, practican determinadas religiones, tienen una concreta edad o discapacidad, etc. Debido a esto, muchas empresas pueden obtener una gran cantidad de ventajas, convirtiendo incluso esta variedad de empleados en un factor decisivo para el éxito empresarial, puesto que, no solo se podría generar un mejor ambiente laboral, sino que se aportarían diferentes puntos de vista que permitirían un mejor desempeño de las tareas¹.

Todo ello en el entendimiento de que la sociedad que nos rodea y la economía son cada día más competitivas, globalizadas y caracterizadas por el desarrollo de nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, por lo que resultara más que aconsejable una plantilla de trabajadores heterogénea y nuevas formas de empleo adaptadas a nuestra época.²

Esta apuesta por la diversidad o heterogeneidad en la plantilla de trabajadores de una empresa se proyecta, en primer lugar y de modo general, sobre toda la sociedad, es decir, afecta a todos al tratarse de una tendencia empresarial cada vez más generalizada a tener en cuenta para la incorporación o permanencia en el mundo laboral. Y, en segundo lugar y de un modo particular, en forma de compromiso y cambio de mentalidad de todos los elementos personales que forman una empresa, ya sea la alta dirección, los propios trabajadores o cualquier persona que esté vinculada indirectamente con la empresa. Por ello, deben encontrarse vías o fórmulas adecuadas para conseguir una cooperación eficiente entre las distintas divisiones de la empresa y entre los trabajadores que la integran, para promover un sentimiento de permanencia y

¹ (10 de Marzo de 2016). *Estudio indica que la diversidad es clave para lograr el éxito empresarial*.

² Triguero Sánchez, R., & Peña-Vinces, J. (2011). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/es/file/17406/download?token=vhKl6efm..> Visto 20 de octubre de 2017.

estabilidad en el empleo y para valorar y dar apoyo a cada uno de los miembros del personal de acuerdo con sus cualidades personales y necesidades particulares.

La diversidad o heterogeneidad en la plantilla de trabajadores puede ser muy beneficiosa para la empresa, pero se le debe prestar especial atención a su gestión dado que suele venir acompañada de muchas dificultades a las que tenemos que dar respuesta. Como ya advierte Bruno Docoli *“Unir sin confundir. Distinguir sin separar”*, se trataría de encontrar la manera en la que podamos conjugar o adaptar las diferencias personales del trabajador, que pueden ser muy marcadas dependiendo del país de origen, con los objetivos y cultura de la empresa.³

No obstante, la diversidad también puede suponer una oportunidad empresarial para conseguir ventajas competitivas transcendentales y para el fortalecimiento y mejora de la compañía en sí misma, potenciando una mayor eficacia y creatividad en la empresa, lo que redundará en el desarrollo y realización personal del trabajador y en beneficio de la sociedad a la que pertenece.

“En definitiva, un compromiso serio con la diversidad que nazca de la Dirección General de la empresa y que impregne a toda la organización, constituye no solo una oportunidad de negocio sino también un mensaje de orgullo para empleados, clientes así como para toda la sociedad” (Margarita Alonso, Investigadora del Centro de Diversidad. IE Business School. 2011).

2.-OBJETIVOS.

Los objetivos del presente TFG se podrían resumir en cinco puntos:

2.1.- Ser conocedores del alto grado de discriminación que actualmente sufren ciertos colectivos, así como los diferentes motivos y situaciones que causan dicha discriminación en empresas de todo el mundo y, en particular, en España.

³*Gestión de la Diversidad en la Empresa.GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS.* (s.f.). Obtenido de www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-12.pdf. Visto 20 de octubre de 2017.

2.2.- Dar a conocer la importancia y el gran valor que la diversidad en la plantilla de trabajo puede ofrecer a la empresa.

2.3.- Conocer los retos que supone la diversidad en la plantilla empresarial, así como el código de buenas prácticas que de llevarse a cabo por parte de las empresas podría mejorar la gestión de la diversidad.

2.4.- Analizar en profundidad las características del colectivo de personas con discapacidad en España así como su inserción socio-laboral.

2.5.- Estudiar casos de éxito en empresas españolas que han atendido la diversidad conforme el código de buenas prácticas, en particular sobre los colectivos que sufren discapacidad.

3.-DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

3.1.- ¿Qué es la diversidad?

Antes de profundizar en la relación diversidad-empresa, es necesario saber qué se entiende por DIVERSIDAD. Si buscamos en el diccionario de la Real Academia Española (RAE) nos encontramos con palabras como “*variedad, desemejanza, diferencia*”. Pero para llegar a determinar la importancia y trascendencia de este término en el ámbito empresarial, debemos conjugar el concepto diversidad con el de persona. Así, Gómez Mejía (2008) refiere que “*la diversidad está representada por las características humanas que hacen distinta a la gente entre sí*”, es decir, se entiende por diversidad en relación a las personas, al conjunto de características que las enriquecen y las hacen únicas.

Por tanto, todas las características humanas tienen que ser tenidas en cuenta para que se gestione de la mejor forma posible los recursos humanos de las organizaciones, particularmente en las empresas, y en consecuencia hacer que exista un adecuado clima de trabajo donde impere la integración e igualdad de oportunidades entre sus miembros, evitando así los conflictos que pudieran surgir a consecuencia de las diferencias, lo que en palabras de Sánchez Gardey (2007) sería “*una propiedad de los grupos de trabajo*”

que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales”.

Fue en los años 80 cuando empresas de EEUU dieron el gran paso de llevar a cabo políticas de igualdad de oportunidades dirigidas a las minorías y a la inserción de perfiles sociales muy distintos, con el fin de fomentar uno de los recursos empresariales más importantes: las personas. Especialmente, el sur de Europa ha ido adoptando tales políticas ante la certeza de los resultados positivos, que para cualquier tipo de organización pública o privada, y por supuesto, para la sociedad, tendría la aplicación de dichas medidas. Este hecho ha supuesto una evolución en la forma en la que se gestionan los RRHH de la empresa, pretendiendo con una gestión adecuada, conseguir las ventajas y oportunidades que ofrece la diversidad del personal y evitar los problemas que generaría una mala gestión de la misma, cuyas consecuencias serían plantillas con personas poco homogéneas entre las que se generarían tensiones y un ambiente de trabajo poco adecuado. Desde entonces, el concepto ha ido evolucionando y ha pasado de ser tradicional, estricto y cerrado a convertirse hoy en día en un concepto creativo, eficaz, abierto y flexible, llegando a convertirse incluso en una de las prioridades para las empresas.⁴

Ahora bien, cabría preguntarse si actualmente las empresas públicas y privadas están adoptando prácticas de inserción, entendiendo que la diversidad está ligada a términos como la no discriminación e igualdad de oportunidades y trato; o si las empresas permiten realmente la inclusión de personas con cualquier diferencia, evitando así cualquier tipo de discriminación laboral.

La gran importancia que han tenido los cambios económicos, sociales, demográficos y culturales en la última década en España, han traído como consecuencia una creciente diversidad social que ha tenido su reflejo en el ámbito empresarial, como no podría ser de otra manera, al ser el mundo empresarial un reflejo de la propia sociedad en la que se desarrolla. De ahí la necesidad de una adecuada gestión de la misma. No obstante, en ocasiones estas causas de diversidad también pueden convertirse en causas de discriminación.⁵

⁴ Castillo Charfolet, M., & Suso Araico, A. (2012). La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas. p.36

⁵ Ventosa García-Morato, M. (2012). Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas. Madrid.

En la actualidad, es posible encontrarnos con diferentes grupos de personas que sufren discriminación por el simple hecho de pertenecer o no a una determinada raza o nacionalidad, tener una concreta edad, sufrir algún tipo de discapacidad, ser de un determinado género, entre otros motivos. Estas características han de ser consideradas y analizadas, a fin de realizar una buena práctica de gestión e inclusión de la diversidad en las organizaciones, ya que supondría una oportunidad para el futuro de la empresa.

Seguidamente, se analizará muy brevemente algunos de los tipos de discriminación que con más frecuencia sufren los trabajadores tanto a la hora de buscar un empleo como en el desempeño del mismo, discriminación que debe de ser suprimida para conseguir uno de los objetivos primordiales en las empresas: la diversidad de trabajadores en sus plantillas.

>**Discriminación por sexo:** Cuando se habla de la discriminación por razón de sexo se hace referencia a una práctica que, por acción u omisión, supone una desigualdad entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Se fundamenta en el sexo y se ejerce sobre la mujer⁶. Como contempla el art 1º de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la mujer, Asamblea General de Naciones Unidas de 1979, hablamos de discriminación por razón de sexo cuando existe *“distinción, exclusión o restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio por la mujer, independientemente de su estado civil, sobre la base de la igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera”*.

Por desgracia, este tipo de discriminación está muy extendida en las empresas, pero también es cierto, que las empresas luchan cada vez más por la igualdad de oportunidades, consecuencia de una mayor incorporación de la mujer al trabajo en la última década. No obstante, en la actualidad las mujeres siguen optando a puestos de trabajos en inferioridad de condiciones y sueldos con respecto al hombre, aun realizando la misma actividad, además de sufrir precariedad laboral, mínimos ascensos, menos oportunidades de desarrollo con respecto a los hombres, tratos machistas, etc.

⁶ Instituto Andaluz de la Mujer.

Estas prácticas denotan el gran camino que queda aún por recorrer para conseguir un trato igualitario entre hombres y mujeres⁷.

>**Discriminación por edad:** Surge cuando existe rechazo hacia demandantes de empleo con una determinada edad. Podría darse en personas jóvenes de entre 18-30 años que acaban de terminar algún tipo de formación y a las que muchas veces les resulta complicado incorporarse al mundo laboral al ser prejuizados por su falta de capacitación, talento o experiencia; o personas de entre 45 y 65 años que tienen cargas familiares, dificultad en la movilidad geográfica por circunstancias de matrimonio o personas a su cargo (hijos o personas mayores), dificultad de adaptación y flexibilidad en el trabajo, por el coste de formación y modernización de conocimientos que necesitarían, etc.⁸

En este tipo de discriminación, la injusticia radica en la ausencia total de oportunidades en el mundo empresarial, dado que no se le permite en principio a la persona demostrar su valía, obviando que toda persona independientemente de la edad que tenga, puede aportar valor a la empresa de alguna manera si se le ofreciera la oportunidad de aprender, adquirir experiencia, formarse, actualizarse, así como, de mostrar sus habilidades y conocimientos.

>**Discriminación a los nacidos en el extranjero y discriminación racial:** Este tipo de discriminación se da cuando una persona es tratada de forma distinta o desigual por razón del país de nacimiento o raza.

La inmigración en España ha ido incrementándose considerablemente en los últimos años, produciendo un efecto directo sobre la globalización de la economía y la sociedad. Así, la inmigración favorece el intercambio de formación, talento y cultura aportando a las empresas un valor añadido. Pero también es cierto que gran parte de los trabajadores extranjeros que se encuentran en nuestro país han padecido algún tipo de explotación o discriminación en el trabajo, siendo la mayoría desconocedores de las prestaciones y derechos sociales y laborales que les amparan. Algunas situaciones

⁷ Fresno, J., Morales, S., Muñiz, M., Wullich, M., & CIDALIA, C. (2011). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*, p.17.

⁸ Montalvo, J., de la Torre, C., Gil, J., & Magán Moreno, I. (s.f.). *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas*.

discriminatorias podrían ser: ocupar puestos de trabajo de baja cualificación, tener horarios excesivos y abusivos, realización horas extras que se pagan o no en función de cual sea la nacionalidad del trabajador, salarios pagados sin cotización ni tributación, etc.

Se trata de abusos que los extranjeros no suelen denunciar ni poner en conocimiento de las Autoridades por miedo a perder su puesto de trabajo o a ser deportados a su país de origen, tal y como así afirmó Francho Pedrosa en la Cadena Ser cuando explicaba los abusos que padecían los trabajadores extranjeros en unas determinadas empresas de Burgos.⁹

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el saldo migratorio con el exterior aumentó en 89.127 personas durante 2016 y fue positivo por primera vez desde 2009. Esto fue debido a que 417.033 personas procedentes del extranjero establecieron su residencia en nuestro país, mientras que 327.906 personas abandonaron España con destino al extranjero.

En términos relativos, durante el año 2016 la inmigración aumentó un 21,9% respecto al año anterior, mientras que la emigración experimentó un descenso del 4,6%.

Otro tipo de discriminación que podría incluirse en este apartado, se trataría de la **discriminación por raza** o color de piel, que como bien define la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC) consiste en calumnias raciales, comentarios injuriosos o humillantes sobre la raza o la muestra de símbolos que puedan ofender su dignidad como personas.

>Discriminación por creencias: Consiste en tratar de forma diferente o despectivamente, a través de comentarios hostiles u ofensivos, a personas o sus prácticas religiosas, morales o éticas, como bien explica la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo.¹⁰

Lo más razonable a este respecto, es que los empleados tengan una comunicación con el empleador a fin de que se estudie la situación individualizada y

⁹ Pedrosa, F. (22 de Mayo de 2017). *Los trabajadores inmigrantes no denuncian los abusos de su empresa por miedo*. Bugos.

¹⁰ *Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo*. (s.f.). Obtenido de <https://www1.eeoc.gov/spanish/laws/types/religion.cfm?renderforprint=1>. Visto 31 de octubre de 2017.

personal de cada uno, permitiendo en la medida de lo posible que la empresa hiciera ajustes y adaptaciones para garantizar el respeto y permitir que su empleado pueda llevar a la práctica su religión, creencias o convicciones morales sin presiones.

>**Discriminación personas con discapacidad:** Este tipo de discriminación consiste en poner impedimentos a una persona con discapacidad para que no se lleve a cabo su contratación o, producida la misma, tratar de forma desfavorable en el puesto de trabajo a una persona que sufre algún tipo de discapacidad física o psíquica frente a sus compañeros en igualdad de condiciones.

Es lógico, que dependiendo de la naturaleza de la discapacidad y el grado de minusvalía del trabajador, puedan existir más o menos limitaciones en el desarrollo del trabajo, por lo que se debería de actuar por medio de la integración e inclusión tanto a nivel de empresa como de plantilla de trabajadores.

Por lo tanto, concebir lo diferente como un problema, ya sea por miedo al cambio o a lo desconocido, puede hacer que muchas empresas desperdicien la oportunidad de encontrar a personas con grandes habilidades y talentos que podrían colaborar en el éxito de la misma. En contra, la diversidad puede enriquecer los ambientes de trabajo dados los diferentes puntos de vista, experiencias y conocimientos que estas personas pueden ofrecer a la empresa, pudiendo por tanto, ser de gran valor para su actividad empresarial.

3.2.- Fuentes de la diversidad.

Las características o atributos que forman parte de la diversidad y que son determinantes para diferenciar a unas personas de otras, da origen a lo que podemos llamar fuentes de la diversidad.

En este sentido, el autor Kenneth A. Dubin en su obra “Gestión de la Diversidad” (2010), hace una interesante clasificación entre “**diversidad identitaria**” y “**diversidad cognitiva**”. En la primera se incluyen todas aquellas características que son innatas a las personas, tales como la raza, nacionalidad, discapacidad, género, etc. En cambio, en la segunda se engloban aquellas características que según Dubin están

relacionadas con las “*distintas formas de pensar*”, es decir, se tienen en cuenta la cultura, formación académica, conocimientos, experiencias, etc. de la persona en cuestión.

Además de Dubin, José Ramón Pin en el “Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas, retos, oportunidades y buenas practicas” (2007), también establece tal diferenciación, aunque las denomina de diferente forma. A la primera la denomina “**diversidad visible o evidente**”, en la que engloba todo aquello “*que coincide en casi todos los casos con las formas tradicionales de discriminación*” y a la segunda la denomina “**diversidad oculta**”, compuesta por factores más profundos como la capacitación, la experiencia, la formación e incluso varios estilos cognitivos.

Considerando la clasificación que ambos autores hacen, se podría llegar a la conclusión de que cuando se habla de diversidad, automáticamente en primer lugar se suele pensar en la diversidad identitaria o visible, ya que es la más sencilla y rápida de identificar. En cambio, una reflexión más profunda sobre la diversidad se podría equiparar a una diversidad cognitiva u oculta, que podría resultar bastante interesante en el ámbito empresarial por el incremento de creatividad e innovación que supondría la formación, el conocimiento o la experiencia del trabajador en cuestión para la empresa.

Una clara y resumida clasificación de las fuentes de la diversidad que formulan Kenneth A. Dubin y José Ramón Pin, entre otros, en función de la diferenciación de las características personales, sería la siguiente:

En primer lugar, nos encontramos con las características **VISIBLES**, es decir, aquellas que son inherentes a las personas, y por tanto, no pueden ser modificadas voluntariamente.

Dentro de las visibles se podría hacer una clasificación entre aquellas características de la persona que son de **identidad** y aquellas que son **físicas**.

Cuando se hace referencia a las **características de identidad** se describen los atributos que identifican a una persona, como puede ser la nacionalidad, la edad, raza, género, etc. Estos atributos son los que formarían las causas de discriminación más comunes hoy en día, como decía José Ramón Pin (2007), y por ello hay que prestar especial atención a la regulación que de las mismas se realiza en la ley. Quizás sorprende la inclusión de la edad, pero lo cierto es que actualmente la tercera gran causa

de discriminación en España es el “edadismo”, o lo que es lo mismo, la discriminación de personas o grupos de personas por motivos de edad.

Cuando se hace referencia a las **características físicas**, se podrían considerar aquellas que resultan de las discapacidades que sufren algunas personas y que limitan de alguna forma el ejercicio de su cargo o profesión. Este supuesto también ha sido objeto de regulación legal con el único propósito de evitar cualquier tipo de discriminación, potenciando además programas de inclusión e integración para personas con discapacidad.

En segundo lugar, nos encontramos con las características **INVISIBLES**, es decir, aquellas que la persona va adquiriendo a lo largo de la vida y por tanto pueden ser modificadas voluntariamente. Valga como ejemplo la formación profesional, la educación, el estado civil, entre otras.

Dentro de las características invisibles se podrían englobar las **culturales y sociales**, que se traducirían en la educación, la formación, las propias creencias, costumbres y vivencias, entre otras.

Mención aparte merecen las **características profesionales**, que englobarían no solo la experiencia laboral, sino también la capacidad profesional que tenga una persona. Estos atributos son considerados importantes no solo a nivel de individuo, sino también de grupo, ya que cada vez es más habitual trabajar en equipo aprovechando mejor la experiencia y capacidad que el individuo puede proyectar en el conjunto.

A continuación, un cuadro resumen donde se recoge la anterior clasificación:

TABLA 1. FUENTES DE LA DIVERSIDAD

CARACTERISTICAS VISIBLES	Características de Identidad	Por ejemplo: nacionalidad, raza, edad, género, etc.
	Características Físicas	Por ejemplo: discapacidad.

CARACTERISTICAS	Características Culturales y sociales	Por ejemplo: creencias, cultura, vivencias, etc.
INVISIBLES	Características Profesionales	Por ejemplo: experiencia laboral.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.-Marco legal en la diversidad.

El concepto de diversidad tiene una amplia regulación legal tendente a evitar situaciones de discriminación y a fomentar la igualdad, siendo el cumplimiento de estas disposiciones legales la que nos permite conseguir una buena gestión de la diversidad y el mayor aprovechamiento de las ventajas que esta ofrece a la empresa.

3.3.1.- Ámbito Internacional.

-Carta de Naciones Unidas de 1945, Capítulo I: Propósitos y Principios, art 1.3
“...respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales de todos, sin hacer distinción por motivos de raza, sexo, idioma o religión”

-Declaración de Derechos Humanos de 1948, art 2 *“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.”*

3.3.2.- Ámbito Europeo

España es miembro de la Unión Europea, y por tanto, tiene la obligación y el derecho a incorporar, asimilar o adaptar su ordenamiento jurídico interno a la legislación europea. Así:

-El tratado de Ámsterdam, Primera Parte: Principios, art 13: *“...el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por motivos de sexo, de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual”*

A partir del tratado constitutivo de la comunidad europea, se han derivado diversas directivas, destacando:

- La Directiva 2000/43 del Consejo, de 29 de junio, referida al trato de las personas independientemente de su origen racial o étnico.
- La Directiva del Parlamento Europeo 2006/54, de 5 de julio, referida a la igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación.
- La Directiva 2000/78 del Consejo, de 27 de noviembre, relativa a la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

3.3.3.-Ámbito Nacional

-En primer lugar la Constitución Española (CE), Capítulo II. Derechos y Libertades, art 14: *“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.”*

-Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. De los delitos contra los derechos de los trabajadores, art 314 *“Los que produzcan una grave discriminación en el empleo, público o privado, contra alguna persona por razón de su ideología, religión o creencias, su pertenencia a una etnia, raza o nación, su sexo, orientación sexual, situación familiar, enfermedad o discapacidad...”*

-Ley Orgánica 14/2003, de 20 de noviembre, sobre los derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social.

-Ley 51/2003, de 2 de diciembre, sobre la igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.

-Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sobre la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

- Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (ET), art 4.2 apartado c) Los trabajadores tienen derecho *“ A no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, o una vez empleados, por razones de sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados por esta ley, origen racial o étnico, condición social, religión o*

convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, así como por razón de lengua, dentro del Estado español.”

3.4.- Gestión de la diversidad de los empleados.

Hoy en día la sociedad que nos rodea es cada vez más diversa, lo que ha llevado a las empresas a realizar una adaptación importante que se traduce en un cambio en la forma de gestionar uno de los recursos más importantes con los que cuenta: los recursos humanos. Por lo que, todo aquello que paralice, obstaculice o dificulte que la empresa pueda conseguir sus objetivos, como puede ser una mala gestión de la diversidad, supondrá un grave problema que será necesario solventar.

En principio, según Serra Fernández, la gestión de la diversidad se centraba en evitar la discriminación, pero la implantación y asimilación del concepto diversidad en la sociedad, y en particular, en el mundo empresarial, ha traído como consecuencia que en la actualidad, además de tratar de evitar cualquier tipo de discriminación, también se trabaje en consolidar la igualdad de oportunidades, siendo el objetivo último promover la tolerancia y el respeto por la diferencia.¹¹

Por tanto, la gestión de la diversidad se podría entender como *“el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”* (Marion keil, 2007), como una *“estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimicen la eficacia en el proceso empresarial”* (Myrtha B.Casanova, 2008), o finalmente y en palabras de A. Thomas y Eli (1996) como *“un proceso de gestión planificado, sistemático y comprensivo para desarrollar un lugar de trabajo en el que todas las personas, con sus similitudes y diferencias, pueden contribuir a las ventajas estratégicas y competitivas de la organización, y donde nadie es excluido por cualquier otro factor que no esté relacionado con la productividad”*, es decir, como una estrategia corporativa o una iniciativa de la alta dirección que

¹¹ Serra Fernández, G. (s.f.). *Gestión de la Diversidad en la Empresa.GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS*. Obtenido de <http://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/gestion-de-la-diversidad-en-las-organizaciones/> Visto el 4 de noviembre de 2017.

implicaría una efectiva gestión de grupos de personas heterogéneos, no solo aceptando, sino también apreciando y aprovechando las características de cada persona para lograr el máximo rendimiento y eficacia en el trabajo.

De manera que, los objetivos principales de la empresa y sus directivos deberían de ser, en primer lugar, conocer las características personales de quienes trabajan en la empresa y respetarlas; en segundo lugar, reconocer los beneficios que pueden suponer dichas características, así como las consecuencias que se puedan derivar de su reconocimiento; y en tercer lugar, elaborar y respetar un plan que gestione la diversidad de sus trabajadores.

Además, la gestión de la diversidad en la empresa, de acuerdo con Fresno, incluye¹²:

- Atraer, retener y potenciar perfiles diversos que aporten nuevos puntos de vista, soluciones creativas y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados.
- Diseñar un modelo organizativo que maximice los efectos positivos de la diversidad y minimice sus efectos negativos.
- Crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as.
- Fomentar un clima que optimice la eficacia del proceso empresarial a través de la inclusión de todas sus personas.
- Propiciar la innovación a través de mecanismos que dinamicen la interacción entre personas de diferentes culturas, orígenes y competencias.
- Crear y actualizar productos y servicios que atiendan las nuevas necesidades, así como fidelizar a clientes con perfiles cada vez más diversos.
- Interactuar con proveedores de diferentes regiones, culturas y naturaleza para incrementar la eficacia en la cadena de suministros.
- Ofrecer programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos los empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal.

Las diversas iniciativas que se pretenden llevar a cabo para implantar un sistema de gestión de la diversidad, necesitan de una correcta planificación y control para valorar el

¹² Fresno, J., Morales, S., Muñoz, M., Wullich, M., & CIDALIA, C. (2011). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*, p.44.

posible impacto negativo que pudieran producir, para así, corregir o en su caso eliminar las que no cumplan con los objetivos previstos de cara a una buena gestión de la diversidad. Actualmente, son muchas las empresas europeas que instauran la aplicación de códigos de buenas prácticas en la gestión de la diversidad y gran parte de las empresas españolas ya han comenzado a tener beneficios gracias a una buena gestión de la misma.

En los últimos años se han realizado varios estudios sobre el impacto y la gestión de la diversidad en la empresa. Uno de estos estudios fue en 2008, por iniciativa de la Comisión Europea y bajo el título de “*Continuing the Diversity Journey: Business practices, Perspectives and Benefits*” (*Continuar el viaje de la diversidad: prácticas comerciales, perspectivas y beneficios*). Esta iniciativa consistió en un cuestionario online sobre la relación entre la diversidad de personas heterogéneas en la empresa y los resultados que dicha diversidad le aporta.

Fueron 355 empresas las que contestaron al cuestionario íntegramente dando su perspectiva sobre la gestión de la diversidad, de las cuales un 65.7% eran PYMES ¹³:

- Un 50.7% de las empresas afirmaron llevar a cabo políticas de diversidad.
- Un 32.8% afirmaron que la diversidad impacta positivamente en su empresa.
- De entre los beneficios que aporta la diversidad a las empresas, se destacaron: la mejora en la eficiencia e imagen corporativa (46.9%), la atracción de personal capacitado y competente (44.5%) y el mayor prestigio de la empresa (47.2%).
- Un 35.8% afirmaron que la diversidad ha permitido conseguir una mayor innovación y creatividad en las plantillas de sus empresas.

Tales resultados muestran los beneficios que las empresas consideran que aporta la gestión de la diversidad a las plantillas. Un claro resumen de los beneficios podría ser el siguiente¹⁴:

- Atracción y retención del talento.

¹³ Castillo Charfolet, M., & Suso Araico, A. (2012). La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas, pp.39-40.

¹⁴ Castillo Charfolet, M., & Suso Araico, A. (2012). La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas, p.40.

- Reducción del absentismo y de la rotación de personal.
- Incremento del compromiso y de la satisfacción laboral.
- Incremento de la creatividad y de la innovación.
- Mejora de la productividad y de la eficiencia.
- Acceso a nuevos mercados.
- Mejora en la respuesta a los clientes y fidelización de los mismos.
- Mejora de la imagen de marca y de la reputación corporativa.
- Reducción de costes.

Claramente, son muchas las razones por las que se debería de implantar un sistema que gestionara la diversidad en las empresas, pero entre todas, destaca el aumento de valor que supondría en las diferentes áreas de actividad de una organización, ya que debido a la diversidad, como dice Lydia Arbaiza en uno de sus artículos sobre la creación de valor a través de las personas, *“posees perfiles distintos que pueden aportar una mayor gama de conocimientos y habilidades particulares, incrementando los resultados obtenidos en todas las funciones a su cargo”*. Aunque es cierto que el valor de las personas tiene un claro carácter intangible y por tanto resulta difícil medir el beneficio que aportaría cada trabajador a la empresa, esto no debe convertirse en un impedimento.¹⁵

Ahora bien, no por el hecho de llevar a cabo una gestión de la diversidad se van a conseguir estas ventajas y beneficios, únicamente se conseguirán si se hace una buena gestión de la misma, y para ello, se tendría que partir desde un punto en el que se asegure la no discriminación y se fomente la igualdad de oportunidades en cada una de las decisiones y procesos de recursos humanos que se esperan realizar, independientemente de las diferencias de cada persona. Pero es cierto que para un futuro no bastaría simplemente con tener una plantilla diversa, sino que sería también conveniente contar con una serie de tareas diversas, siendo necesario fomentar la colaboración, la unidad y la tolerancia en la empresa, con la finalidad de que la plantilla

¹⁵ Arbaiza, L. (25 de Agosto de 2016). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/25/la-creacion-de-valor-a-traves-de-las-personas/>. Visto el 31 de octubre de 2017.

reflejara la realidad social de un mundo globalizado. Se exige para ello un conocimiento de la diversidad cultural y de las consecuencias que produciría la interacción de diversas culturas en la estructura de la empresa.

Un aspecto que se debe de aclarar es que cuando se habla de igualdad de oportunidades no quiere decir que se tengan que tratar a todos por igual, sino que se tiene que considerar con un trato igualitario las diferencias de cada trabajador.

En resumen, la gestión de la diversidad más que un método o instrumento de gestión, se corresponde con una realidad social. Se podría decir que es una lucha por la adaptación e integración de la diversidad en el ADN de las empresas, tanto a nivel interno como externo, abarcando no solo las áreas funcionales sino también toda su cadena de valor y su ámbito de actuación, pasando además de ser un enfoque que se caracteriza por dar respuestas y soluciones puntuales en algunas situaciones sobre diversidad, a otro enfoque que busque extender la diversidad como una estrategia corporativa. Por tanto, el progreso de la empresa, supondría también el progreso de la sociedad.¹⁶

3.5.- Mejoras y retos en la gestión de la diversidad.

Actualmente no se imagina el desarrollo de una empresa sin tener en cuenta la diversidad, ya que esta se ha convertido en un factor imprescindible para conseguir la sostenibilidad de las compañías. Aunque es cierto que la diversidad tiene un impacto positivo, y así lo reflejan estudios de la Comisión Europea, la realidad es que sigue siendo una asignatura pendiente en muchas empresas.

Las empresas que tienen como objetivo realizar e implantar una buena gestión de la diversidad se encuentran mejoras que suponen una variedad de ventajas para las empresas, pero también se encuentran con una serie de retos o amenazas que deberían de evitarse para que la gestión tenga éxito.¹⁷

3.5.1.- Mejoras.

¹⁶ Fresno, J., Morales, S., Muñiz, M., Wullich, M., & CIDALIA, C. (2011). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*, p.23.

¹⁷ Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.

-Ser tolerante y respetar las **ideas y opiniones de los demás**, además de promover y fomentar la libertad de expresión pública de dichas ideas o creencias, si no fuera así, la diversidad se convertiría en un generador de conflictos constantemente.

-Buscar un **interés común** sobre el que trabajar se hace necesario e imprescindible, ya que lo común une y crea relaciones fuertes entre las personas.

-**Gestionar la comunicación** estableciendo diferentes canales para llegar a todos los miembros del equipo.

-Resulta imprescindible que exista un **compromiso** de las empresas con las personas y viceversa, ya que trabajando de forma colaborativa es más fácil encontrar el camino hacia la buena gestión de la diversidad, y de esta forma encontrar nuevas soluciones a los problemas, nuevas formas de conseguir las cosas, etc.

-Potenciar los **equipos de trabajo diversos** unificándolos con un objetivo común de la empresa, ya que aportaría a la empresa un gran valor y beneficios tales como una mayor creatividad e innovación que permita descubrir nuevas oportunidades y perspectivas y hacerles llegar a la empresa a más segmentos de clientes.¹⁸

-También se debe de trabajar y potenciar la gestión de la diversidad desde las **Administraciones Públicas**, en palabras del director del Instituto Nacional de Administración Pública, Manuel Arenilla, "*Necesitamos incorporar la diversidad en las Administraciones Públicas para entender las necesidades de los diferentes ciudadanos*".

-Las empresas que tienen como objetivo un mercado que abarque todos los segmentos de población tendrían que plantearse una adecuada gestión de la diversidad en su estructura, pero esto no siempre es fácil. Por ello, y a fin de suplir las carencias o desconocimiento de programas específicos enfocados a una correcta gestión de la diversidad, existen en España fundaciones, ONG´s y entidades sin ánimo de lucro que trabajan para facilitar la inclusión en la sociedad y en el mundo laboral a personas que por un motivo u otro son discriminadas. Una de las fundaciones es la "Fundación para la Diversidad" cuyo principal programa es el denominado "**chárter de la diversidad**",

¹⁸ Sala, I. (16 de Julio de 2015). Importancia de la diversidad en los equipos de trabajo.

que propugna un firme compromiso con los principios de igualdad y respeto al que se comprometen quienes se adhieren a dicho programa, ya sean empresas, instituciones y entidades de forma voluntaria, siendo la duración de dos años con posibilidad de renovarse.

La Comisión Europea impulsó su creación con el objetivo de luchar contra la discriminación y mejorar la sostenibilidad social y la eficacia empresarial. En la actualidad, según la “Fundación para la Diversidad” son 15 los chárteres de la diversidad en la UE, recogidos varios de ellos en la Constitución Española, y son alrededor de 805 empresas e instituciones nacionales las que han firmado este compromiso.¹⁹

3.5.2.- Retos.

Aunque son muchas las empresas que se han propuesto llevar a cabo una ideal gestión de la diversidad, la realidad es que existen muchas barreras e impedimentos que no permiten hacerla efectiva, principalmente por los prejuicios y estereotipos sociales.

Los **estereotipos** son de carácter social y proceden de la observación de las conductas de terceras personas, por lo que resulta preocupante la normalidad y naturalidad con que se aprenden estos estereotipos sociales. Sería necesario anteponer la reflexión a la actuación que supondría generalizar, sobre todo en los casos de estereotipos negativos.

Los **prejuicios** son sentimientos y emociones negativas o positivas sobre un grupo social o hacia una persona que es miembro de ese grupo. Normalmente están relacionados con los estereotipos, por lo que si el estereotipo es negativo, se generarán prejuicios negativos.

Una solución para poder paliar este problema que nos aleja del objetivo de gestión de la diversidad sería, por ejemplo, empatizar y ponerse en el lugar de la persona sobre la que tenemos estereotipos o prejuicios o entender y valorar la diversidad como una oportunidad por cuanto podría ser un activo importante para la empresa, así como, una forma de enriquecernos como personas²⁰.

¹⁹ Lamata, E. (27 de Octubre de 2015). *Gestionar la diversidad en las plantillas, un reto para las empresas en 2016*.

²⁰ Ramírez Lago, R. (s.f.). *Estereotipos, prejuicios y discriminación: ¿Por qué debemos evitar prejuizar?*.

4.- DISCAPACIDAD Y EMPLEO.

4.1.-Marco legal.

Actualmente, el marco legal que regula la discapacidad se encuentra organizado en distintos niveles:

A nivel internacional y europeo se podría destacar:

-La ONU con el comité de derechos de las personas con discapacidad donde se recogen un programa de acción mundial para personas con discapacidad (1982).

-La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948).

-La OIT (Organización Internacional de Trabajo) cuyo objetivo es promover los derechos laborales y mejorar y ampliar las ventajas y oportunidades de acceso a un empleo digno.

-La Directiva 2000/78 del 27 de noviembre que tiene como objetivo combatir a nivel europeo todas las formas de discriminación basadas en la discapacidad, con la finalidad de que las personas que la sufren puedan disfrutar en igualdad de condiciones de todos los derechos que les asisten.

- La Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020, cuyo objetivo es capacitar a todas las personas que sufren algún tipo de discapacidad para que puedan disfrutar de todos sus derechos, así como, de beneficiarse de la participación en la economía y sociedad europea que les rodea.

A nivel nacional se destacaría, en **primer lugar** la norma más importante del Estado Español, la **Constitución Española** de 1978, en la que encontramos una serie de artículos que protegen la discapacidad y luchan contra la discriminación como hace el artículo 1 CE que establece que el Estado español “...propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico la libertad, la justicia, la igualdad y el pluralismo político.” Así mismo, en el art 40 se establece que “Los poderes públicos realizarán una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que prestarán la atención especializada que requieran y los ampararán especialmente para el disfrute de los derechos que este Título otorga a todos los ciudadanos.” Por tanto, se trata de intentar que los discapacitados puedan disfrutar de todos los derechos reconocidos para los

ciudadanos en igualdad de condiciones, en particular el derecho al trabajo que está regulado en el art 35 de la CE.

En **segundo lugar**, aunque la lista de leyes en el ámbito nacional es mucho más extensa, no centraremos en la Ley 13/1982, de 7 de abril, sobre Integración Social de Minusválidos, conocida como la **LISMI**, cuyo fin es fomentar la inclusión de personas con discapacidad al ámbito laboral.

Desde que se aprobó esta ley se han realizado varios estudios sobre su nivel de eficacia y cumplimiento. Así, una consultora madrileña llamada LEIALTA realizó en 2016 un estudio sobre el nivel de implicación y cumplimiento de la LISMI en las empresas españolas. Este estudio se centró en una de las obligaciones que recoge la ley consistente en que las empresas que cuenten con más de 50 trabajadores (22.498 en España en 2015), tienen la obligación de realizar una reserva de puestos de trabajo de un 2% de sus plantillas a favor de personas con discapacidad.

El estudio en un primer momento, se centró en el análisis de varias empresas a las que esta consultora prestaba servicios, pero posteriormente lo amplió a otras empresas de sectores diversos a fin de que el número de empresas analizadas como muestra, pudiera considerarse lo suficientemente representativo a nivel nacional. El resultado del estudio fue estremecedor dado que un 81% de las empresas analizadas incumplían la LISMI. El estudio igualmente determinó los motivos de este incumplimiento, destacando el desconocimiento de esta Ley en el 70% de las empresas que formaron parte de la muestra analizada, seguido por las incompatibilidades del puesto de trabajo con la discapacidad, los costes que acarrear la integración y las acciones de adaptación, el absentismo laboral, la realización de tareas más despacio, etc. No obstante, cuando se informó a las empresas analizadas en la muestra sobre los beneficios que podría llevar aparejado el cumplimiento de la LISMI en su estructura de costes de personal, todas mostraron un gran interés en su aplicación, concretándose las ventajas que conlleva la contratación de una persona que sufre discapacidad en, por ejemplo, ayudas económicas, aumento de la competitividad, ventajas fiscales, etc.²¹

Y por último y en **tercer lugar**, “la Estrategia Española sobre discapacidad 2012-2020” que como bien indica el Centro Español de Documentación sobre

²¹ Martínez, J. (20 de Febrero de 2016). *LEIALTA*. Obtenido de <https://leialta.com/blog-de-empresa-familiar/cumplimiento-de-la-lismi/> Visto el 25 de octubre de 2017.

Discapacidad, tiene como objetivo servir de ejemplo en materia de discapacidad en España al configurarse como un elemento hereditario de una visión y una acción integrada y reforzada a largo plazo.

4.2.- Discapacidad en el ámbito laboral.

Antes de profundizar en este apartado resulta imprescindible definir el concepto discapacitado y para ello, nos remitimos a la LISMI que lo define como “*aquella persona cuyas posibilidades de integración educativa, laboral o social se ven reducidas, como consecuencia de una deficiencia, previsiblemente permanente, de carácter congénito o no, en sus capacidades físicas, psíquicas o sensoriales*”.

Actualmente, las personas con discapacidad constituyen alrededor de un 15% de la población mundial, de las que un 80% serían personas en edad de trabajar²².

Concretamente en España, son 1.774.800 personas las que padecen algún tipo de discapacidad y se encuentran en edad de trabajar (entre 16 y 64 años), de los que, un 42.3% son mujeres y un 57.7% son hombres. Se estaría hablando de un 5.9%²³ aproximadamente de la población española, siendo un 4.8% jóvenes con edades comprendidas entre los 16 y 24 años²⁴.

TABLA 2. PERSONAS CON DISCAPACIDAD POR TRAMOS DE EDAD Y SEXO

Tramos de edad	Hombres	Mujeres	Total	% Variación 2015/14
Menor de 25	51.500	33.000	84.500	6.29
De 25 a 45	265.500	190.400	455.900	-1.11

²² *Organización Internacional del Trabajo. (OIT).* (s.f.). Obtenido de <http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/lang--es/index.htm>. Visto el 8 de noviembre de 2017.

²³ *Instituto Nacional de Estadística (INE).* (19 de Diciembre de 2016). Obtenido de <http://www.ine.es/prensa/np1012.pdf>. Visto el 8 de noviembre de 2017.

²⁴ *Observatorio sobre Discapacidad en el Mercado de Trabajo en España. (ODISMET).Fundación ONCE.* (2017). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/infografa%20(4).pdf. Visto el 14 de noviembre de 2017.

Mayor de 45	706.700	527.700	1.234.400	2.71
Total	1.023.800	751.000	1.774.800	1.87

Fuente: Datos del INE. El empleo de las personas con discapacidad. Año 2.015

Además, solamente una de cada cuatro personas con discapacidad se encuentran incorporadas al mundo laboral, siendo los empleos desarrollados ocupaciones básicas del sector servicios como pueden ser personal de limpieza en hoteles, oficinas y otros establecimientos análogos, peones, camareros, conserjes de edificios y auxiliares y empleos administrativos, etc.

El nivel educativo y formación de las personas con discapacidad es un aspecto muy importante a la hora de conseguir una plena integración en el mundo laboral. Por desgracia, el porcentaje de abandono escolar temprano de los jóvenes con discapacidad en Europa es de los más altos si lo comparamos con el de otros continentes. En España este porcentaje supone un 43%, y únicamente un 15.1% de jóvenes con discapacidad tienen estudios superiores a educación primaria y secundaria.

Con respecto al salario medio anual bruto, los trabajadores con discapacidad cobran, aun estando en igualdad de condiciones, aproximadamente un 17.1% menos que el resto de la población española que no sufre ningún tipo de discapacidad. Es por ello que cada vez es más frecuente encontrarse con personas discapacitadas ocupadas en riesgo de pobreza. Además, este riesgo es mucho mayor en personas jóvenes discapacitadas en edad de trabajar que en personas discapacitadas mayores de 65 años debido al efecto que han tenido las ayudas y prestaciones sociales.²⁵

TABLA 3: TASA RIESGO DE POBREZA

Personas con discapacidad	Jóvenes con discapacidad	Personas con discapacidad ocupadas	Jóvenes con discapacidad ocupados
---------------------------	--------------------------	------------------------------------	-----------------------------------

²⁵ *Observatorio sobre Discapacidad en el Mercado de Trabajo en España. (ODISMET). Fundación ONCE. (2017). Obtenido de file:///C:/Users/usuario/Downloads/infografa%20(4).pdf. Visto el 8 de noviembre de 2017.*

29.7%	47.1%	14.8%	20.3%
--------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: Observatorio sobre discapacidad en el Mercado de Trabajo en España

En relación al número de personas con discapacidad que se encuentran paradas y son demandantes de empleo, podemos observar en la tabla 4 que su número asciende a un total de 144.399 personas, siendo su desglose por Comunidades Autónomas y destacando Andalucía con 28.690 personas, lo que supone un 19.87% de personas discapacitadas en situación de desempleo, le siguen Cataluña con un 13.33% y la Comunidad Valenciana con un 11.95%. Por otra parte, con una tasa de desempleo general inferior al 20%, considerando la población activa de cada una de las comunidades autónomas, se encuentran el País Vasco, Navarra, Murcia y Aragón, mientras que las tasas más altas se encuentran en Galicia y Canarias.

TABLA 4. PERSONAS CON DISCAPACIDAD, PARADAS Y DEMANDANTES DE EMPLEO POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (2015).

	Número de personas	Distribución vertical (%)	% Variación 2015/2014	% sobre la población activa*
<i>Andalucía</i>	28.690	19,87	2,93	36,97
<i>Aragón</i>	2.929	2,03	-3,27	18,90
<i>Asturias</i>	4.524	3,13	-0,18	33,51
<i>Illes Balears</i>	2.545	1,76	-2,42	22,93
<i>Canarias</i>	8.293	5,74	2,98	42,31
<i>Cantabria</i>	2.291	1,59	7,11	29,00
<i>Castilla-La Mancha</i>	7.809	5,41	2,00	28,71
<i>Castilla y León</i>	8.051	5,58	-1,18	28,45
<i>Cataluña</i>	19.253	13,33	2,17	21,23
<i>Com. Valenciana</i>	17.250	11,95	-3,14	28,47
<i>Extremadura</i>	4.397	3,05	0,34	38,57
<i>Galicia</i>	9.284	6,43	0,06	61,89
<i>Madrid</i>	13.985	9,68	2,95	27,75
<i>Murcia</i>	6.052	4,19	-3,11	19,46
<i>Navarra</i>	1.226	0,85	3,03	18,86
<i>País Vasco</i>	5.355	3,71	0,85	16,95
<i>La Rioja</i>	844	0,58	-6,74	22,21
<i>Ceuta</i>	683	0,47	11,78	32,42
<i>Melilla</i>	938	0,65	3,65	
Total	144.399	100,00	0,90	28,50

Fuente: Informe Anual del Mercado de Trabajo de Las Personas con Discapacidad. Servicio Público de Empleo Estatal. (SEPE)

Asimismo, en la tabla 5, podemos ver cómo quedarían distribuidas las 144.399 personas discapacitadas demandantes de empleo en función de diversas variables.

TABLA 5. PERSONAS CON DISCAPACIDAD, PARADAS Y DEMANDANTES DE EMPLEO, EN FUNCIÓN DE DIVERSAS VARIABLES (2015)

		Número de personas	Distribución vertical (%)	± Variación 2015/2014
Sexo	Hombres	70.336	48,71	0,62
	Mujeres	74.063	51,29	1,18
Edad	Menor de 25	9.477	6,56	-1,29
	25 a 44	62.718	43,43	-2,79
	Mayor de 45	72.204	50,00	4,81
Tipo de discapacidad	No declarada	29.061	20,13	9,07
	Físicas	63.232	43,79	-1,30
	Psíquicas	33.126	22,94	1,02
	Sensoriales	17.846	12,36	-3,29
	Del Lenguaje	1.134	0,79	-1,48
Nivel formativo	Sin estudios	10.533	7,29	4,00
	Estudios primarios	7.760	5,37	0,71
	ESO sin titulación	43.595	30,19	0,29
	ESO con titulación	46.524	32,22	1,02
	Bachillerato y equivalentes	9.843	6,82	0,38
	FP (medio y superior)	19.183	13,28	0,30
	Estudios Universitarios	6.814	4,72	2,08
	Otros	147	0,10	5,76
Sector económico	Sin actividad	16.460	11,40	-1,88
	Agricultura	4.467	3,09	1,29
	Industria	12.394	8,58	-4,34
	Construcción	10.152	7,03	-5,59
	Servicios	100.926	69,89	2,77
Antigüedad de la demanda	Menor o igual a un mes	8.035	5,56	-4,82
	De 1 a 3 meses	16.189	11,21	3,23
	De 4 a 6 meses	15.736	10,90	8,47
	De 7 a 12 meses	19.127	13,25	8,52
	De 13 a 24 meses	21.961	15,21	-2,24
	Más de 24 meses	63.351	43,87	-1,60
Total	Total	144.399	100,00	0,91

Fuente: Informe Anual del Mercado de Trabajo de las Persona con Discapacidad.
Servicio Público de Empleo.

Por lo tanto, podríamos llegar a la conclusión de que las mujeres sufren una mayor tasa de desempleo, que esta tasa aumenta en personas mayores de 45 años, que la discapacidad física es la predominante en personas demandantes de empleo, que un número mayor de demandantes de empleo se concentra en personas que tienen como nivel formativo la ESO con titulación y que el sector económico donde se concentra mayor demanda de empleo es en el sector servicios.

En definitiva, el derecho al trabajo de personas discapacitadas se ve limitado con frecuencia por las innumerables barreras e impedimentos a los que se enfrentan a la hora de incorporarse al mundo laboral, y no solo por barreras físicas, sino también por barreras sociales, de comunicación, de transporte y de actitud, siendo la principal consecuencia el aumento de la tasa de desempleo e inactividad económica²⁶.

Para paliar esta situación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), por ejemplo, adoptó un compromiso consistente en promover la justicia social a fin de que las personas con discapacidad pudieran lograr un trabajo decente, estable y adaptado a sus circunstancias personales. Para ello, desarrollarían programas que les permitieran superar las barreras que les impiden obtener un puesto de trabajo y que les garantizara su inclusión en el mundo laboral, quedando recogidos estos aspectos en la “Estrategia y Plan de Acción para la inclusión de la discapacidad 2014-2017”.²⁷

En pocas palabras, las personas con discapacidad se encuentran con diversos problemas a la hora de conseguir un puesto de trabajo, ya que la aceptación social no es la esperada a causa de los numerosos prejuicios y barreras frente a la integración.

4.3.- Inserción socio-laboral de las personas con discapacidad.

El empleo es considerado imprescindible para el desarrollo y la realización personal y social. Por ello, los grupos con más dificultades para acceder al mercado de trabajo deberían ser considerados como una prioridad por la Administración.

Por una parte, para que se pueda conseguir una buena incorporación de las personas con discapacidad al empleo, es necesaria una adecuada integración de este colectivo con la sociedad, teniéndose en cuenta dos principios fundamentales: en primer lugar, la integración como medio fundamental para establecer interacciones y relaciones

²⁶ *Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC)*. (4 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-barriers.html>. Visto el 9 de noviembre de 2017.

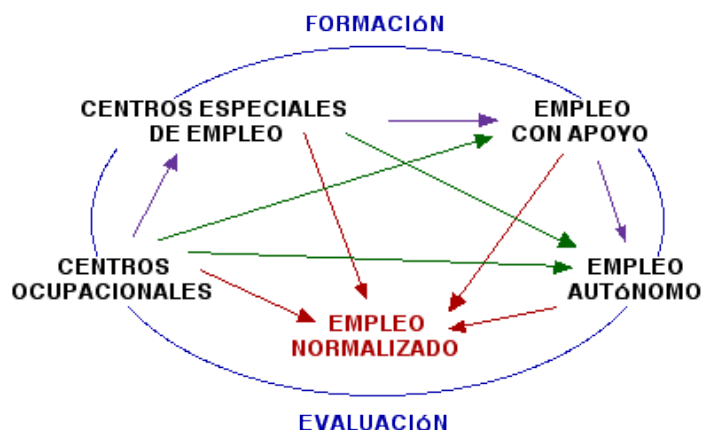
²⁷ *Organización Internacional del Trabajo (OIT)*. (s.f.). Obtenido de http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_370773/lang--es/index.htm. Visto el 10 de noviembre de 2017.

con otras personas, y en segundo lugar, la normalización como medio de acceso a las posibilidades y recursos que ofrecen.²⁸

Por otra parte, la inserción laboral de personas discapacitadas implicaría un proceso que tiene como finalidad ofrecerles empleos en empresas normalizadas, es decir, en empresas donde la mayor parte de los trabajadores no sufren ningún tipo de discapacidad, además de ofrecerles las mismas condiciones, horarios y sueldos que a cualquier otro trabajador. No obstante, hay factores que pueden provocar el estancamiento del discapacitado en un punto del proceso hacia el empleo normalizado, como pueden ser factores personales, económicos, sociales, etc.²⁹

El proceso hacia el empleo normalizado se desarrolla por distintas vías o alternativas:

FIGURA 1: ALTERNATIVAS EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN LABORAL



Fuente: Jordán de Urríes, B. Planteamiento General: El proceso de Inserción laboral.

²⁸ Blas Galán, R. (1991-93). *La integración social de personas con discapacidad a través del ocio y tiempo libre en la Comunidad Autónoma de Castilla y León*. Obtenido de <https://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada1/comun/comu8.html>. Visto el 25 de noviembre de 2017.

²⁹ Jordán de Urríes, B. (s.f.). *Planteamiento General: El proceso de Inserción Laboral*. Obtenido de <https://campus.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/insercion.htm>. Visto el 26 de noviembre de 2017.

-Los **centros ocupacionales** regulados por el Real Decreto 2274/85, de 4 de diciembre.

La finalidad de estos centros según la LISMI es ofrecer terapia ocupacional a las persona discapacitadas y buscarles un adecuado ajuste personal y social para hacer frente a las dificultades que les supone integrarse en un Centro Especial de Empleo o una empresa ordinaria, atendiendo a su nivel de minusvalía, y todo ello con el objetivo de desarrollar sus capacidades, habilidades, y prepararlos para una actividad laboral futura.

-La segunda alternativa es el **Centro Especial de Empleo (CEE)**, cuya regulación y Reglamento fue aprobado por el Real Decreto 2274/1985, de 4 de diciembre.

Estos centros ofrecen un periodo de adaptación para que las personas con discapacidad puedan acceder a una empresa ordinaria. Según la LISMI su objetivo es realizar trabajos productivos, participar en actividades de mercado, asegurar la remuneración del empleo y sobre todo ofrecer un ajuste tanto personal como social en una plantilla formada por trabajadores con discapacidad.

-En tercer lugar, encontraríamos el **empleo con apoyo**, entendido como *“el empleo integrado en la comunidad dentro de empresas normalizadas, para personas con discapacidad que tradicionalmente no han tenido posibilidad de acceso al mercado laboral, y en condiciones de empleo lo más similares posible en trabajo y sueldo a las de otro trabajador sin discapacidad en un puesto equiparable dentro de la misma empresa”*³⁰. Por tanto, su objetivo es promover el *“empleo competitivo en entornos integrados, para aquellos individuos que tradicionalmente no han tenido esa oportunidad”* (Wehman y colaboradores, 1992; Verdugo, M.A y Jenaro, C.,1993;Bellver, F.1993). Es decir, se busca una integración total sin ningún tipo de rechazo, se ubica a la persona en el empleo antes de darle una formación, desde el primer momento cuenta con beneficios y salarios, posibilidad de elección, etc.

³⁰ de Urríes, J., Verdugo Alonso, M., & Vega, F. (2002). *El empleo con apoyo en España. Análisis de variables que determinan la obtención y mejora de resultados en el desarrollo de servicios*. Instituto de Integración en la Comunidad (INICO), pp.15-16.

-El final del proceso viene a ser un **empleo normalizado**, ya sea por medio de empleo autónomo o por cuenta ajena.

Por tanto, la integración laboral de los discapacitados es un aspecto muy importante a tener en cuenta, y mucho más, si se trata de acceder a un empleo en empresas normalizadas con condiciones laborales idénticas para todos los trabajadores, independientemente de que se tenga o no discapacidad.

Lo que se pretende es la implantación de la diversidad de la que tanto se habla y la ruptura con la discriminación que tanto afecta.

4.4-Casos de éxito en España.

Existe una gran cantidad de empresas que desarrollan su actividad económica en el territorio español, no solo participando en la gestión de la diversidad, sino también, trabajando por encontrarse con nuevas estrategias que mejoren lo que ya es una realidad en muchas de ellas. Son empresas que conciben la diversidad como algo innato a su actividad y son conscientes del valor y la riqueza que ello genera.

Algunas de las empresas españolas que destacan actualmente en una adecuada gestión de la diversidad en el ámbito de discapacidad son:

INDITEX

Inditex es un grupo multinacional español con sede en La Coruña dedicado a la fabricación y distribución textil.

Una de sus metas es rechazar todo tipo de discriminación procurando la diversidad de sus empleados y ofreciendo igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo.

Ningún trabajador del Grupo será discriminado por razón de raza, origen étnico, discapacidad, enfermedad, religión, estado civil, orientación sexual, opinión política, edad, nacionalidad, género o por cualquier otro motivo.³¹

Centrándonos en el ámbito de discapacidad, desde 2002 Inditex cuenta con un programa para la integración laboral de personas con discapacidad que consiste en la creación de tiendas que funcionan como un modelo de franquicia de Inditex, conocidas como tiendas FOR & FROM, las cuales están gestionadas por entidades especializadas en discapacidad sin ánimo de lucro y con el que se pretende ofrecer empleo estable a personas que sufren algún tipo de discapacidad física, intelectual y trastorno mental.

Para la construcción de cada tienda, Inditex hace una donación inicial, y tras ello, el programa FOR & FROM se va financiando por sí solo con la venta de productos de campañas anteriores a precios mucho más reducidos.

A día de hoy, el programa FOR & FROM cuenta con 12 tiendas que dan empleo a 150 personas con algún tipo de discapacidad. La última construcción fue en Llagostera (Girona) en 2017.³²



Repsol es una empresa dedicada a la industria petrolera con sede central en Madrid (España).

Desde que Repsol puso en marcha el proyecto de integración en el año 2005, se trabaja constantemente por la igualdad de oportunidades mediante la integración de personas con diferentes capacidades en las distintas estaciones de servicio y en consonancia con la cultura y valores de la compañía³³. Este proyecto ha sido creado y

³¹ *INDITEX*. (s.f.). Obtenido de <https://www.inditex.com/documents/10279/325624/PoI%C3%ADtica+de+Derechos+Humanos+de+Inditex.pdf/c563bb38-78a8-4de8-9463-08e0bbcc3212> .Visto el 3 de enero de 2018.

³² *INDITEX*. (s.f.). Obtenido de <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-for-from> . Visto el 3 de enero de 2018. Visto el 3 de enero de 2018.

³³ *Talento diverso: La expansión de un gran proyecto*. (24 de Abril de 2016). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=FVf9ttth4tw>. Visto el 27 de octubre de 2017.

supervisado por expertos, asociaciones y empresas especializadas, destacando la colaboración por la fundación ONCE a través del “Convenio Inserta”, por el cual 263 personas con discapacidad se han incorporado en la plantilla de Repsol.³⁴

Para ello, se analizan en profundidad todos los puestos de trabajo, se estudian las capacidades que son necesarias para ese puesto, así como, los riesgos que tienen aparejados, aumentando de este modo las posibilidades de contratación de una persona con discapacidad y su adaptación al puesto de trabajo³⁵.



BBVA es una gran empresa internacional que tiene su sede Central en Bilbao (España) y se dedica al sector de la banca y servicios financieros.

En relación a la gestión de la diversidad, en el ámbito de la discapacidad se destaca el “Plan de Capacidades Diferentes” que se puso en marcha en el año 2014, destinado a cuatro tipos de stakeholders: empleados, clientes, proveedores y sociedad. A este plan le acompañan una serie de objetivos estratégicos de BBVA sobre la inclusión de la discapacidad, siendo uno de ellos cumplir con las obligaciones legales establecidas, en particular en España, la Ley de Integración Social de los Minusválidos (LISMI), que obliga a las empresas con más de 50 trabajadores a reservar un 2% de la plantilla para personas con discapacidad³⁶.

³⁴ Repsol y la ONCE firman un convenio marco de colaboración. (14 de Julio de 2011), p. 3.

³⁵ *Repsol: Programa de Integración de Personas con Capacidades Diferentes*. (10 de Marzo de 2014). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=_wMvpWm56uo. Visto el 26 de octubre de 2017.

³⁶ Chinchilla, N., Jimenez, E., Gasalla, J., Cagigas Villalba, J., Arce, E., Santiago Maya, A., & Félix Farreras, S. (s.f.). *Gestión de la diversidad en la empresa. Casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas*.

5.- CONCLUSIONES.

En los últimos años se ha ido percibiendo el progresivo interés por la heterogeneidad entre las personas, fundamentalmente cuando se comparten las mismas estructuras, como sucede en las empresas.

La diversidad es considerada como una evidente realidad de la sociedad del siglo XXI, haciéndose necesario una buena gestión de la misma en las empresas y organizaciones, ya que si no se hiciera, conllevaría incurrir en conflictos, pérdida de oportunidades y costes añadidos; en contra, se ha reflejado a lo largo del trabajo posibles beneficios y oportunidades que una buena gestión de la diversidad podría aportar a la empresa, tales como creación de valor, aumentos en la productividad, creatividad, innovación, etc.

Pero como es lógico, la gestión de la diversidad no es algo que sea uniforme en todas las empresas puesto que, cada una de ellas es diferente y engloba distintas dificultades, no pudiendo gestionarse la diversidad de la misma forma en empresas grandes y en PYMES, no obstante, es posible desarrollar estrategias de gestión de diversidad con independencia del tamaño de la organización. Además, pueden darse varias categorías de gestión, nos podríamos encontrar ante empresas que llevan a cabo una gestión a la que podríamos llamar pasiva, que consiste únicamente en el cumplimiento del marco legal, o por el contrario, una activa que convirtiera la gestión en una estrategia corporativa y global para la empresa, implicando así a todos los departamentos y miembros de la misma, que es cuando realmente se alcanzan los beneficios más significativos.

Por tanto, la gestión de la diversidad tanto en características visibles como invisibles es a día de hoy una exigencia clave para las empresas, haciéndose necesaria su implantación una vez que se tiene conocimiento de las ventajas y beneficios que aporta.

En este sentido y prestando especial atención a las personas con discapacidad remarcar que, este colectivo de personas tan vulnerable está recorriendo un largo camino en el que es necesario unir los esfuerzos de familias, profesionales, instituciones y asociaciones de personas con discapacidad con el fin de conseguir una mejora en la

igualdad de trato y su inclusión en el ámbito empresarial. No obstante, aún existen muchos obstáculos y barreras que limitan la implicación de discapacitados en las empresas.

Una de esas barreras podrían ser legales ya que aunque la legislación sobre discapacidad ha evolucionado bastante hasta llegar a leyes tan especializadas como las que tenemos a día de hoy, todavía se cuenta con demasiadas carencias en cuanto a la integración social y la incorporación de este colectivo a un puesto de trabajo estable y adaptado.

Otras barreras podrían ser sociales, por el hecho de pensar que discapacidad significa imposibilidad, un disparate, ya que las personas con discapacidad también cuentan con determinadas capacidades que les permite estar posibilitados para trabajar, resultando indispensable ofrecerles un empleo digno sin discriminar sus circunstancias. Por tanto, el hecho de no contratar a personas que tengan algún tipo de discapacidad por ser consideradas como no productivas no solo perjudicar al desarrollo del discapacitado sino también al desarrollo de la sociedad.

El éxito por la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral no solo depende de un único factor sino de una serie de elementos que posibiliten una buena adaptación del puesto de trabajo. En cuanto a la eliminación de las barreras, es necesario concienciarse de todo lo que puede aportar este colectivo a la empresa, generando para ello un espacio adecuado para su desarrollo.

Lo importante es esforzarse por enriquecer el camino hacia la inclusión e integración de personas con discapacidad, aunque parezca que la aportación sea mínima, realmente puede suponer un gran cambio.

En palabras de E. Burker: *“EL PEOR ERROR ES NO HACER NADA POR PENSAR QUE ES POCO LO QUE SE PUEDE HACER”*

6.-BIBLIOGRAFIA.

- Arbaiza, L. (25 de Agosto de 2016). *conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/08/25/la-creacion-de-valor-a-traves-de-las-personas/>
- Blas Galán, R. (1991-93). *La integración social de personas con discapacidad a través del ocio y tiempo libre en la Comunidad Autónoma de Castilla y León*. Obtenido de <https://campus.usal.es/~inico/investigacion/jornadas/jornada1/comun/comu8.html>
- Castillo Charfolet, M., & Suso Araico, A. (2012). *La Gestión de la Diversidad: Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*.
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC)*. (4 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://www.cdc.gov/ncbddd/spanish/disabilityandhealth/disability-barriers.html>
- Chinchilla, N., Jimenez, E., Gasalla, J., Cagigas Villalba, J., Arce, E., Santiago Maya, A., & Félix Ferreras, S. (s.f.). *Gestión de la diversidad en la empresa. Casos de éxito y difusión pública de buenas prácticas*.
- Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo*. (s.f.). Obtenido de <https://www1.eeoc.gov//spanish/laws/types/religion.cfm?renderforprint=1>
- de Urríes, J., Verdugo Alonso, M., & Vega, F. (2002). *El empleo con apoyo en España. Análisis de variables que determinan la obtención y mejora de resultados en el desarrollo de servicios*. Instituto de Integración en la Comunidad (INICO).
- Fresno, J., Morales, S., Muñiz, M., Wullich, M., & CIDALIA, C. (2011). *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales*.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson.

INDITEX. (s.f.). Obtenido de
<https://www.inditex.com/documents/10279/325624/Po1%C3%ADtica+de+Derechos+Humanos+de+Inditex.pdf/c563bb38-78a8-4de8-9463-08e0bbcc3212>

INDITEX. (s.f.). Obtenido de <https://www.inditex.com/es/comprometidos-con-las-personas/apoyo-a-la-comunidad/programa-for-from>

Instituto Andaluz de la Mujer. (s.f.).

Instituto Nacional de Estadística (INE). (19 de Diciembre de 2016). Obtenido de
<http://www.ine.es/prensa/np1012.pdf>

Jordán de Urríes, B. (s.f.). *Planteamiento General: El proceso de Inserción Laboral*. Obtenido de
<https://campus.usal.es/~inico/investigacion/invesinico/insercion.htm>

Kenneth A., D. (2010). *Gestión de la Diversidad*.

Lamata, E. (27 de Octubre de 2015). *Gestionar la diversidad en las plantillas, un reto para las empresas en 2016*.

Martínez, J. (20 de Febrero de 2016). *LEIALTA*. Obtenido de <https://leialta.com/blog-de-empresa-familiar/cumplimiento-de-la-lismi/>

Montalvo, J., de la Torre, C., Gil, J., & Magán Moreno, I. (s.f.). *Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: retos, oportunidades y buenas practicas*.

Moreno , C. (30 de Septiembre de 2016). *Confederación Española de Organizaciones de Mayores*. Obtenido de http://ceoma.org/wp-content/uploads/2016/09/19_2016.pdf

Observatorio sobre Discapacidad en el Mercado de Trabajo en España. (ODISMET). Fundación ONCE. (2017). Obtenido de
[file:///C:/Users/usuario/Downloads/infografa%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/infografa%20(4).pdf)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Obtenido de http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/WCMS_370773/lang-es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (OIT). (s.f.). Obtenido de <http://www.ilo.org/global/topics/disability-and-work/lang-es/index.htm>

Organización Mundial de la Salud (OMS). (Noviembre de 2017). Obtenido de <http://www.who.int/features/factfiles/disability/es/>

Pedrosa, F. (22 de Mayo de 2017). *Cadena Ser*. Obtenido de http://cadenaser.com/emisora/2017/05/22/radio_castilla/1495448134_114393.html

Pin, J. (2007). *Libro blanco sobre la gestión de la diversidad en las empresas españolas, retos, oportunidades y buenas prácticas*.

Ramírez Lago, R. (s.f.). *Estereotipos, prejuicios y discriminación: ¿Por qué debemos evitar prejuzgar?*

Repsol y la ONCE firman un convenio marco de colaboración. (14 de Julio de 2011). pág. 3.

Repsol: Programa de Integración de Personas con Capacidades Diferentes. (10 de Marzo de 2014). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=_wMvpWm56uo

Sala, I. (16 de Julio de 2015). Importancia de la diversidad en los equipos de trabajo.

Serra Fernández, G. (s.f.). *Gestión de la Diversidad en la Empresa. GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS*. Obtenido de <http://institutoaltorendimiento.com/gestiondeltalento/inicio/gestion-de-la-diversidad-en-las-organizaciones/>

Talento diverso: La expansión de un gran proyecto. (24 de Abril de 2016). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=FVf9ttth4tw>

Triguero Sánchez, R., & Peña-Vinces, J. (2011). *Escuela de Organización Industrial*.
Obtenido de <https://www.eoi.es/es/file/17406/download?token=vhKl6efm>

Ventosa García-Morato, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*.
Madrid.

NORMATIVA

Constitución Española 1978, (CE).

Ley de Integración Social del Minusválido,(LISMI).