



UNIVERSIDADE DA CORUÑA



TRABAJO DE FIN DE GRADO
Grado en Gestión Industrial de la Moda

**LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO PROFESIONAL Y LA MEJORA DE
LA IMAGEN DE LA MARCA DE MODA**

ESTUDIANTE
Ana Mazarías Regueiro

TUTORA
Vanessa Mato Santiso

Ferrol, septiembre de 2023

*Quiero expresar mi gratitud a todos los que han hecho posible que terminase la carrera.
Gracias a mi familia, mis amigos y a Eduardo, por creer en mí, cuando yo misma era
incapaz de hacerlo.*

*También agradecerle en especial a mi tutora Vanessa Mato y a la decana Manuela del
Pilar Santos, por prestarme su ayuda y su tiempo desinteresadamente en mi trayectoria
académica.*

*Por último, no puedo olvidar agradecer la inspiración de mi trabajo, a todos los niños de la
Cañada Real de Madrid y los chicos con capacidades especiales de la Fundación
Aprocor, especialmente a mi tía Ana.*

¡Toda adversidad tiene un final!

RESUMEN

La búsqueda de la diversidad y un ambiente diverso en las empresas se ha convertido en una importante fuente de información para situar a la empresa en una determinada posición competitiva. Por ello las empresas buscan nuevas formas de integrar la diversidad en la empresa a través de incluir personas de diferentes etnias, raza, con capacidades diferentes, etc., formando así un ambiente inclusivo y, por tanto, llegando a más personas y siendo una empresa más integradora. Cada vez más empresas de moda utilizan la gestión de la diversidad para la promoción de productos y valores de marca, y es por ello, que este trabajo se encarga de profundizar en los beneficios y prejuicios que hay en las empresas o a la hora de incluir estos tipos de diversidad en ellas. En este trabajo se define el concepto de diversidad como la presencia de diferentes personas dentro de un grupo, una comunidad o una sociedad. Cuanto mayor es la diversidad, más adecuadamente están representadas las diferentes culturas, razas, idiomas o géneros. Por ello, lo que buscan las empresas para gestionar la diversidad es hacerlas partícipes de cualquier tarea dentro de la compañía. Asimismo, dar a conocer la importancia y el valor que tiene una adecuada gestión de la diversidad, especialmente en cuanto a conocer qué beneficios y retos se les aparecen a las empresas. El objetivo de este trabajo es analizar, a través de un estudio de caso, cómo una adecuada gestión de la diversidad podría mejorar la imagen de marca de una empresa del sector moda, aportando valor a su modelo de negocio. Para conseguir llevar a cabo estos objetivos se realizó una revisión de la literatura y se realizó un análisis empírico exploratorio: dos entrevistas a expertos en la gestión de la diversidad, uno de ellos especializado en el sector textil moda y otro en la integración laboral de personas con discapacidad. Como principal conclusión, se puede destacar que no hay un enfoque único y definitivo para la gestión de la diversidad. Para que una empresa logre el éxito en la gestión de su personal y obtenga una ventaja competitiva, es esencial llevar a cabo una gestión de la diversidad efectiva. Para abordar estos desafíos, es crucial promover la difusión de experiencias positivas de empresas que hayan implementado políticas de diversidad, trabajar con los medios de comunicación, brindar formación en interculturalidad y ofrecer incentivos, entre otras medidas. Además a la vista de los resultados, se han emitido recomendaciones para mejorar la gestión de la diversidad en las empresas de moda.

Palabras clave: Diversidad, Inclusión, Gestión de la Diversidad, Imagen de marca, Empresas de moda.

ABSTRACT

The search for diversity and a diverse environment in companies has become an important source of information to place the company in a certain competitive position, which is why companies are looking for new ways to integrate diversity in the company through including people of different ethnicities, races, with different abilities, etc., thus forming an inclusive environment and, therefore, reaching more people and being a more inclusive company. More and more fashion companies use diversity management to promote products and brand values, and that is why this work is responsible for delving into the benefits and prejudices that exist in companies or when it comes to including these. types of diversity in them. In this work, the concept of diversity is defined as the presence of different people within a group, a community or a society. The greater the diversity, the more adequately different cultures, races, languages or genders are represented. Therefore, what companies seek to manage diversity is to involve them in any task within the company. Likewise, make known the importance and value of adequate diversity management, especially in terms of knowing what benefits and challenges appear to companies. The objective of this work is to analyze, through a case study, how adequate diversity management could improve the brand image of a company in the fashion sector, adding value to its business model. To achieve these objectives, a review of the literature was carried out and an exploratory empirical analysis was carried out: two interviews with experts in diversity management, one of them specialized in the fashion textile sector and another in the labor integration of people. . with disabilities. As the main conclusion, it can be highlighted that there is no single and definitive approach to diversity management. For a company to be successful in managing its people and gain a competitive advantage, effective diversity management is essential. To address these challenges, it is crucial to promote the dissemination of positive experiences of companies that have implemented diversity policies, work with the media, provide training in interculturality, measures and offer incentives, among others. Furthermore, in view of the results, recommendations have been issued to improve diversity management in fashion companies.

Keywords: Diversity, Inclusion, Diversity Management, Brand Image, Fashion Companies.

RESUMO

A procura da diversidade e dun entorno diverso nas empresas converteuse nunha importante fonte de información para situar a empresa nunha determinada posición competitiva, por iso as empresas buscan novas formas de integrar a diversidade na empresa incluíndo . persoas de diferentes etnias, razas, con diferentes capacidades, etc., conformando así un ambiente inclusivo e, polo tanto, chegando a máis persoas e sendo unha empresa máis inclusiva. Cada vez son máis as empresas de moda que utilizan a xestión da diversidade para promocionar produtos e valores de marca, e por iso este traballo encárgase de afondar nos beneficios e prexuízos que existen nas empresas ou á hora de incluír estes tipos de diversidade nelas. Neste traballo defínese o concepto de diversidade como a presenza de diferentes persoas dentro dun grupo, dunha comunidade ou dunha sociedade. Canto maior sexa a diversidade, máis adecuadamente estarán representadas as diferentes culturas, razas, linguas ou xéneros. Por iso, o que buscan as empresas para xestionar a diversidade é implicalas en calquera tarefa dentro da empresa. Así mesmo, dar a coñecer a importancia e o valor dunha axeitada xestión da diversidade, sobre todo no que se refire a coñecer cales son os beneficios e retos que se presentan ás empresas. O obxectivo deste traballo é analizar, mediante un estudo de caso, como unha adecuada xestión da diversidade podería mellorar a imaxe de marca dunha empresa do sector da moda, aportando valor ao seu modelo de negocio. Para acadar estes obxectivos, realizouse unha revisión da literatura e realizouse unha análise empírica exploratoria: dúas entrevistas a expertos en xestión da diversidade, unha delas especializada no sector téxtil de moda e outra na integración laboral das persoas. con discapacidade. Como conclusión principal, pódese destacar que non existe un enfoque único e definitivo da xestión da diversidade. Para que unha empresa teña éxito na xestión das súas persoas e obteña unha vantaxe competitiva, é esencial unha xestión eficaz da diversidade. Para abordar estes retos é fundamental promover a difusión de experiencias positivas das empresas que implementaron políticas de diversidade, traballar cos medios de comunicación, impartir formación en interculturalidade, medidas e ofrecer incentivos, entre outros. Ademais, á vista dos resultados, emitíronse recomendacións para mellorar a xestión da diversidade nas empresas de moda.

Palabras clave: Diversidade, Inclusión, Xestión da diversidade, Imaxe de marca, Empresas de moda.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA DE MODA.....	8
2.1. <i>CONCEPTO DE DIVERSIDAD.....</i>	8
2.2. <i>DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD.....</i>	10
2.3 <i>LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO.....</i>	12
2.4. <i>LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARCA DEL EMPLEADOR.....</i>	13
3. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO PROFESIONAL DE LA MODA .	15
3.1. <i>DIVERSIDAD DE GÉNERO Y REPRESENTACIÓN FEMENINA.....</i>	15
3.2. <i>PERSONAS CON DISTINTA ORIENTACIÓN SEXUAL Y DERECHOS DEL COLECTIVO LBGTQ+.....</i>	19
3.3. <i>MINORÍAS RACIALES Y ÉTNICAS.....</i>	21
3.4. <i>PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA O INTELLECTUAL.....</i>	23
3.5. <i>PERSONAS DE EDADES DIVERSAS Y DISTINTAS GENERACIONES.....</i>	24
4. METODOLOGÍA.....	26
4.1 <i>CASO DE ESTUDIO: MANGO.....</i>	26
4.2 <i>PLAN DE TRABAJO.....</i>	28
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	30
5.1 <i>EL CASO DE MANGO.....</i>	30
5.2 <i>RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EMPRESAS DE MODA.....</i>	32
6. CONCLUSIONES.....	34
7. BIBLIOGRAFÍA.....	37
ANEXOS.....	40
ANEXO 1: <i>PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA 1.....</i>	40
ANEXO 2: <i>PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA 2.....</i>	41

1. INTRODUCCIÓN

El motivo principal por el que se realizó el presente trabajo, "Gestión de la diversidad en el ámbito profesional y su influencia en la imagen de marca de la empresa de moda", fue darme cuenta de la dificultad que tienen algunas personas de diferentes etnias, culturas, origen y/o discapacidades, entre otros, tanto en el ámbito personal (en casa), como en el ámbito laboral para poder trabajar (por ejemplo, en la Cañada Real de Madrid con las razas gitanas o en la *Fundación Aprocor* con las personas con discapacidad). A partir de ello, surgió la intención de investigar acerca de cómo las empresas de la industria de la moda gestionan esa diversidad, qué beneficios les ofrecen, a qué retos se han enfrentado o cómo han ido evolucionando.

En este contexto, investigaciones previas han demostrado que muchas empresas se benefician de un lugar de trabajo diverso e inclusivo a través de un mayor crecimiento de los ingresos, una mayor disposición a innovar, una mayor capacidad para contratar a un grupo con talentos diversos y una retención de empleados 5,4 veces mayor (Hastwell, 2020). Según Forbes Insights Research on Global Diversity and Inclusion, "el 75% de las empresas de la lista Fortune 1000 tienen iniciativas de diversidad y el 70% de las empresas creen que son eficaces en la contratación de empleados "diversos", sin embargo, sólo el 11% entiende realmente lo que es (Forbes, 2011).

Una adecuada gestión de la diversidad puede hacer que la empresa se acerque más a la sociedad, desarrollando tanto tecnologías como nuevas formas de empleo adaptadas al día de hoy. Para la gestión de la diversidad resulta crucial el compromiso o mentalidad de cada uno de los trabajadores desde el CEO hasta el dependiente. Por ello, para la adecuada adaptación debemos conseguir una cooperación eficiente e integrada promoviendo pertenencia, estabilidad y apoyo. Aunque puede ser muy beneficioso para el fortalecimiento, incrementar la eficacia o creatividad, también hay que tener en cuenta que suele venir acompañada de problemas o dificultades a las que debemos dar respuesta, encontrando una manera de adaptarnos al país de origen, cultura u orientación.

Este trabajo de investigación pretende ilustrar y por tanto **analizar, a través de un estudio de caso, cómo una adecuada gestión de la diversidad podría mejorar la imagen de marca de una empresa del sector moda, aportando valor a su modelo de negocio**. Iré adentrándome en cómo ha ido evolucionando la diversidad en las últimas décadas el lugar de trabajo, la creciente importancia y la imagen de la marca. Teniendo esto en cuenta, los objetivos específicos que se establecen en esta investigación serán mencionados a continuación.

- Dar a conocer la importancia y el valor que una adecuada gestión de la diversidad puede suponer a la empresa.
- Conocer los retos que supone la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial.

- Analizar en profundidad la gestión de la diversidad que realiza la empresa de moda sobre distintos colectivos.
- Estudiar un caso de éxito de empresa textil-moda que haya gestionado adecuadamente la diversidad como estrategia empresarial que aporta valor diferencial.

Las dos contribuciones más destacadas de este trabajo de investigación son las siguientes. En primer lugar, el análisis de un tema que es reciente y necesario hoy en día dentro de los objetivos de sostenibilidad social de cualquier empresa, y, por tanto, visibilizar cómo impulsar la gestión de la diversidad puede ser una ventaja competitiva. Y, en segundo lugar, la aplicación práctica de la gestión de la diversidad, aplicando un marco teórico desarrollado previamente por la literatura a un caso de estudio de una marca de moda internacional que ha impulsado la diversidad como ventaja competitiva.

La estructura del presente trabajo de investigación se desarrolló en 5 bloques para alcanzar los objetivos previamente descritos: introducción, marco teórico, metodología, análisis de resultados y conclusiones. Así, tras esta breve introducción, en el capítulo dos y tres se centra en los fundamentos teóricos necesarios para analizar e interpretar el caso de estudio con posterioridad. Estos dos puntos se centran en la diversidad como estrategia de sostenibilidad social en moda, y van adentrándose desde las definiciones de diversidad hasta los tipos de gestión de la diversidad. En el tercer bloque se busca describir la metodología, detallando en qué consiste el método de caso de estudio basado en otros métodos cualitativos (entrevistas). Además, en el bloque cuatro tenemos el análisis e interpretación de los datos obtenidos. Finalmente, en el bloque cinco se extraen las conclusiones necesarias de la realización del estudio, así como las limitaciones e implicaciones del trabajo.

2. LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA DE MODA

2.1. CONCEPTO DE DIVERSIDAD

El concepto de diversidad se enmarca dentro de la dimensión social de la sostenibilidad. La sostenibilidad social se define como la dimensión de la sostenibilidad que “busca fomentar las relaciones entre los individuos y el uso colectivo de lo común, conjugando crecimiento económico y respeto ambiental con bienestar social, fomentando el mantenimiento y la creación de empleo, protegiendo la seguridad y la salud de las personas, asegurando la reducción de la pobreza y las desigualdades, y evitando las situaciones de exclusión social” (Ley 11/2014, de 4-XII, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón, art. 4.)

La diversidad es un concepto que define y engloba la gran variedad de características diferentes y similares que se comparten entre todos los seres humanos, tanto a nivel personal como a nivel grupal. Mustaka (2014) considera a la diversidad un concepto complejo y multidimensional, por lo que no existe una única definición.

Por otro lado, la gestión de la diversidad se puede entender como “la estrategia empresarial enfocada a garantizar la creación de una población de trabajadores con perfiles diversos y que colaboren entre sí dentro de la organización” (Affinis, 2023). Con esto se pretende conseguir atraer a distintas personas por sus conocimientos y habilidades, sin importar su género, edad, prácticas culturales o religiosas, orientación sexual, discapacidad física o mental, etc. Aunque todavía queda camino por recorrer en la lucha contra la discriminación y por los derechos de las minorías, organizaciones de todo el mundo están avanzando hacia un entorno laboral más diverso e inclusivo, luchando, por ejemplo, por los derechos del colectivo LGBTQ+ y la igualdad de género.

Hace décadas, las empresas generalmente no prestaban tanta atención a la diversidad, ni valoraban especialmente tener una plantilla diversa. La acción afirmativa de marzo de 1961 en los Estados Unidos, impulsada por los movimientos de derechos civiles, fue el comienzo del impulso por la diversidad en el lugar de trabajo. El presidente Kennedy ordenó que los contratistas del gobierno adoptarán "acciones afirmativas para garantizar que los solicitantes sean empleados, y los empleados sean tratados durante el empleo, sin tener en cuenta su raza, credo, color u origen nacional". Esto se reformó posteriormente en 1965, cuando el presidente Johnson prohibió la discriminación en el empleo por motivos de raza, color, religión y origen nacional (Theurer et al., 2018).

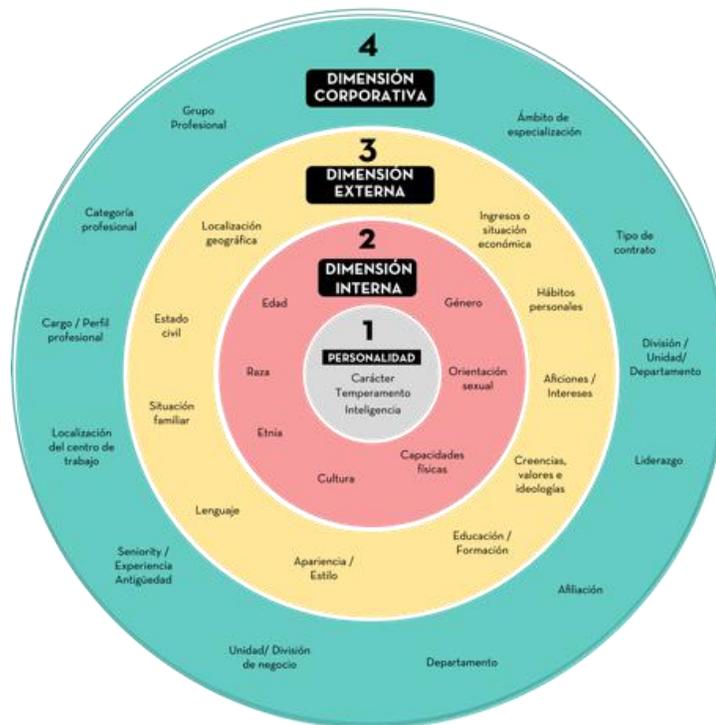
En Europa, a pesar de que el Tratado de Roma en 1957 marcó el inicio de la legislación a favor de la diversidad, y en contra de la discriminación en el lugar de trabajo, al introducir la igualdad salarial entre hombres y mujeres, no fue hasta 1997 que se aplicaron medidas antidiscriminatorias en toda la Unión Europea para proteger contra la discriminación por motivos de sexo, origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad u orientación sexual (Bell, 2000). Esto promovió un entorno laboral más diverso e inclusivo. Aunque ha habido avances desde entonces, todavía queda mucho por hacer para fomentar la diversidad en el entorno laboral en Europa. Por ejemplo, las mujeres solo representan una cuarta parte de los miembros de los consejos de administración de las empresas cotizadas en bolsa en la UE, y menos del 18% de los altos ejecutivos en 2019 (Affinis, 2023). Además, la igualdad para las minorías étnicas sigue siendo un gran desafío en el lugar de trabajo, y las personas con alguna discapacidad siguen teniendo barreras para acceder al empleo. También, se ha observado que las empresas a menudo ignoran la "T" de la comunidad LGBTQ+ en sus sitios web, con solo el 17% de las empresas del FTSE 100 haciendo referencia específica a las personas transgénero. (Theurer et al., 2018).

2.2. DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD

La diversidad es un término amplio que abarca muchos elementos diferentes, cada uno perteneciente a una dimensión, que deben abordarse individualmente para lograr una gestión adecuada. Los seis principales factores o elementos de la diversidad son la edad, raza, etnia, género, capacidades físicas y orientación sexual, que suelen ser los más estudiados y discutidos por los investigadores. Sin embargo, hay muchos otros factores que a menudo se pasan por alto y que son igualmente importantes para la inclusión en el lugar de trabajo.

Gardenswartz y Rowe (2003) propusieron un modelo de cuatro capas o dimensiones para la gestión de la diversidad, que agrupa los diferentes factores en cuatro categorías: personalidad, dimensión interna, dimensión externa y dimensión corporativa. De esta manera, las empresas pueden abordar la diversidad de una manera más integral y efectiva para promover una cultura de inclusión en el entorno laboral (ver Figura 1).

Figura 1. Modelo de las cuatro capas de Gardenswartz & Rowe (2003).



Fuente: Fundación Adecco (2023).

El modelo de "cuatro capas de diversidad" de Gardenswartz y Rowe proporciona un marco para comprender y analizar la diversidad en las múltiples facetas del lugar de trabajo. Este modelo identifica cuatro capas o dimensiones distintas que componen la diversidad.

- **Personalidad:** en esta primera capa se encuentran rasgos o características personales que son fácilmente reconocibles, como la edad, el género, la raza, el origen étnico, la orientación sexual, la cultura y la destreza física. Estos atributos pueden llevar a juicios rápidos o prejuicios debido a su visibilidad en la interacción diaria.
- **Dimensión interna:** la segunda dimensión abarca rasgos que afectan la identidad de una persona, pero que no son inmediatamente aparentes. Algunos ejemplos son la educación, el historial laboral, el estado civil, la religión y el trasfondo socioeconómico. Estos aspectos pueden desempeñar un papel importante en la forma en que las personas se perciben a sí mismas y se relacionan con otros en el entorno laboral.
- **Dimensión externa:** la tercera dimensión se refiere a factores externos que influyen en las experiencias y oportunidades de una persona en el lugar de trabajo. Estos pueden incluir la ubicación geográfica, los ingresos, el rol organizacional y el estilo de comunicación. Estos elementos pueden impactar el acceso a recursos y redes, lo que a su vez puede influir en el crecimiento y desarrollo profesional.
- **Dimensión corporativa:** la última dimensión, la capa corporativa, considera elementos relacionados con la estructura jerárquica de la empresa. Esto abarca variables como el departamento al que pertenece el individuo, su antigüedad en la organización y la ubicación de su puesto de trabajo. Estos factores pueden tener un impacto significativo en las dinámicas de poder, los procesos de toma de decisiones y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

En conjunto, el modelo de "cuatro capas de diversidad" proporciona una visión más completa y holística de la diversidad en el lugar de trabajo, permitiendo a las organizaciones entender mejor las complejas interacciones entre diferentes dimensiones y cómo pueden afectar las relaciones laborales, la cultura empresarial y el éxito general de la empresa. Las organizaciones pueden fomentar un entorno inclusivo, utilizar la diversidad como una ventaja competitiva y promover la equidad en el lugar de trabajo mediante la comprensión y gestión de estos niveles de diversidad. (Adecco - Empleo y Orientación Laboral, s. f.).

Es crucial recordar tener presente que, aunque este modelo brinda un marco valioso para analizar la diversidad, el éxito de su implementación requiere un compromiso firme por parte de la organización para abordar las dificultades e inequidades que puedan surgir debido a las distintas capas de diversidad. Además, es fundamental tener en cuenta el contexto único de cada empresa, y el modelo debe ser adaptado según sea necesario para satisfacer las necesidades y objetivos específicos de cada organización. Flexibilidad y sensibilidad a la diversidad individual son clave para garantizar que la gestión de la diversidad sea efectiva

y contribuya a un ambiente laboral inclusivo y equitativo (Adecco - Empleo y Orientación Laboral, s. f.).

2.3 LA DIVERSIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO

La gestión de la diversidad en el lugar de trabajo es un tema crucial en el mundo empresarial moderno. En la actualidad, las empresas están cada vez más comprometidas con la diversidad y la inclusión, y muchas han adoptado políticas y prácticas que reflejan ese compromiso. (McKinsey & Company, 2021). La adopción de estas políticas y prácticas de diversidad e inclusión no sólo es una cuestión ética, sino que también es beneficioso para las empresas, por qué puede mejorar la capacidad de la empresa para atraer y retener talento, así como mejorar la relación con los clientes y aumentar la capacidad de la empresa para entender y dar respuesta a sus necesidades y expectativas.

La diversidad en el lugar de trabajo es importante porque fomenta un ambiente más equitativo y justo para los trabajadores, lo que supone una mejora del clima laboral. Asimismo, la diversidad también puede mejorar la toma de decisiones y la innovación, ya que la presencia de múltiples perspectivas puede llevar a ideas más creativas y soluciones más efectivas y dinámicas. Permiten la mejora de la conciliación laboral y familiar, así como reforzar tanto la imagen corporativa cómo crear una cultura empresarial que dote a la empresa de perspectiva internacional (Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce, 2011).

Además, la diversidad en el ámbito profesional puede tener beneficios económicos directos para las empresas. Según un estudio de McKinsey & Company (2021), las empresas con una fuerza laboral diversa tienen más probabilidades de superar a sus competidores en términos de rentabilidad. Asimismo, se ha demostrado que las empresas con una fuerza laboral diversa tienen más probabilidades de atraer y retener talento.

Conseguir esta diversidad no es fácil de lograr, las empresas pueden enfrentarse a obstáculos para contratar a una fuerza laboral diversa, como la falta de perfiles cualificados para un determinado puesto o la falta de diversidad en los programas de formación y educación. Además, algunas empresas pueden tener que enfrentar resistencias internas del personal o externas de los clientes que no están acostumbrados a trabajar o hacer negocios con personas con unas características o cualidades consideradas diferentes a las habituales. Existen personas contrarias a la diversidad, las cuales muestran su indiferencia a estos colectivos, o se basan en prejuicios, insultos o desprecios creados con anterioridad. Por ejemplo, este 2023 en Barcelona, una conductora tuvo que detener el autobús, debido a los comentarios obscenos y reiterados de un señor hacia su persona por el simple hecho de ser mujer. McKinsey & Company (2021).

Para superar estos obstáculos, las empresas pueden adoptar diversas estrategias. En primer lugar, pueden trabajar para diversificar sus programas de formación y educación,

asegurándose de que estén diseñados para llegar a la totalidad de los empleados. Las empresas también pueden trabajar para crear una cultura inclusiva en el ámbito profesional, fomentando la colaboración y el respeto mutuo entre los empleados. También, pueden trabajar para establecer relaciones con comunidades y organizaciones que representen a grupos diversos de población. Muchas empresas hacen teambuilding social como manera para educar, concienciar e incluir a todo el mundo. Como es el caso de Universal Studios, los cuáles 1 o 2 veces al año colaboran con ONGs pasando el día con diferentes grupos sociales que no están plenamente integrados en la sociedad.

2.4. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD COMO ESTRATEGIA DE MARCA DEL EMPLEADOR

En la industria de la moda, como en otros sectores, una buena gestión de la diversidad puede tener un impacto positivo en el valor de una marca o compañía. La moda es una industria que está en constante cambio, y la diversidad puede ayudar a las empresas a mantenerse a la vanguardia de las tendencias y a responder con agilidad a las necesidades de los consumidores. Asimismo, la diversidad también puede ayudar a las empresas de moda a atraer a un público objetivo más amplio y variado, incluyendo a aquellas personas que tradicionalmente habían sido marginadas por la industria.

En relación con la estrategia de marca del empleador para la gestión de la diversidad, se pueden destacar tres elementos clave: los empleadores, los empleados, así como el mercado laboral externo. Cada empleador es responsable de promover y desarrollar unos valores empresariales y estilos de gestión sólidos, y luego trasladar eficazmente estos valores internamente, a los empleados existentes, y luego también externamente al mercado laboral. Los empleados reciben esta información, al ver activamente estos valores en la práctica en el lugar de trabajo, y luego asumen valores similares para crear una cultura que refleje la propuesta de valor global de la empresa. Estos empleadores también trasladan estos valores a los empleados potenciales, creando indirectamente una reputación de la empresa en el mercado laboral que lo hace más atractivo (Berthon et al., 2005).

El atractivo del empleador se refiere a los posibles beneficios previstos que un empleado potencial ve de cara a trabajar para una organización específica. Es un antecedente de la marca del empleador. Berthon et al. (2005) definieron el atractivo del empleador y desarrollaron la escala EmpAt para medirlo. La escala incluye cinco factores, que se detallan a continuación:

- 1- El valor del interés mide el grado de atracción de los empleados hacia el entorno y las prácticas laborales ofrecidas por el empleador.
- 2- El valor social, mide la atracción de los empleados hacia los factores sociales, como las relaciones con los compañeros y el ambiente de equipo.

- 3- El valor económico, mide factores como el salario y la seguridad laboral.
- 4- El valor de desarrollo se basa en la medida en que el empleado considera que podría desarrollarse personalmente con un determinado empleador, incluyendo la experiencia de mejora de carrera y las oportunidades de reconocimiento y aumento de la confianza.
- 5- Finalmente, el valor de aplicación se describe como el grado de atracción que siente una persona por un empleador que le ofrece la oportunidad de aplicar lo que ha aprendido y de enseñar a otros, en un entorno orientado al cliente y humanitario.

La marca del empleador se ha convertido en una estrategia clave para mejorar la satisfacción de los empleados y la retención del talento. Los investigadores lo explican como una estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones (diferentes razas, culturas, religiones, edades, idiomas, orientaciones sexuales) y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Sostenibilidad de la empresa. En otras palabras, "los programas, políticas y prácticas específicas que las organizaciones han desarrollado e implementado para gestionar una fuerza de trabajo diversa de manera efectiva y para promover la igualdad organizacional" (Dennissen et al., 2018).

Una de las principales razones por las que muchos empleadores tienen dificultades para gestionar adecuadamente la diversidad en el lugar de trabajo es porque este es un tema delicado que a menudo se evita o se trata de forma superficial. Es responsabilidad del empleador fomentar una conversación abierta y honesta sobre la diversidad entre los empleados para poder abordar el tema de manera efectiva. Al cuestionar y abordar abiertamente la diversidad, las organizaciones pueden mejorar la aceptación y la inclusión en el lugar de trabajo y crear un ambiente laboral más positivo y acogedor para todas las personas.

En particular, en el sector de la moda, la falta de diversidad ha sido un tema importante en los últimos años. Muchas empresas de moda han sido criticadas por la falta de diversidad en sus modelos, equipos creativos y liderazgo. Por ejemplo, en 2018, la marca italiana Prada fue criticada por lanzar una línea de productos que parecían representar imágenes racistas. La marca se disculpó por la ofensa, pero el incidente subrayó la necesidad de una mayor diversidad en la industria de la moda. Las empresas de moda han respondido a estas críticas mediante la adopción de políticas y prácticas que fomentan la diversidad y la inclusión. Por ello, muchas empresas han establecido objetivos de diversidad y se han comprometido a contratar a una fuerza laboral más diversa. También, han adoptado políticas de no discriminación y programas de formación específica sobre diversidad e inclusión. Además, algunas empresas han ampliado su gama de tallas para incluir a una amplia variedad de personas entre su público objetivo.

Por otro lado, una empresa de moda que ha adoptado políticas y prácticas que reflejan el compromiso con la diversidad es la marca de moda deportiva Nike. Nike ha sido elogiada por su compromiso con la diversidad y la inclusión, y ha adoptado políticas y prácticas que

reflejan ese compromiso. La empresa ha establecido objetivos de diversidad y ha creado un equipo de liderazgo diverso para liderar la empresa. Además, Nike ha creado programas de formación sobre diversidad e inclusión para sus empleados, y ha lanzado campañas publicitarias que incluyen a modelos de una variedad de tamaños, edades, géneros y orígenes étnicos.

También destacaría la empresa textil española *Mango*, la cual ha demostrado un compromiso sólido con la gestión de la diversidad en su entorno laboral y prácticas comerciales. *Mango* fomenta la igualdad de género en todos los niveles de la empresa implementando políticas y programas para asegurar el acceso equitativo a oportunidades laborales y desarrollo profesional. Además, apuesta por la diversidad en contratos y en campañas publicitarias con modelos de diferentes etnias, tallas y edades.

3. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO PROFESIONAL DE LA MODA

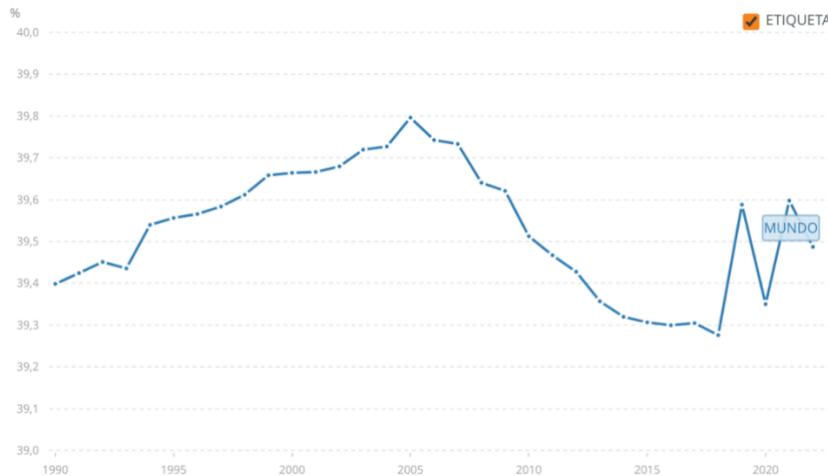
En la revisión bibliográfica previa, se han mencionado algunos hitos que marcaron el inicio del movimiento a favor de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, como la acción afirmativa y las leyes laborales en la UE. Es importante tener en cuenta que los datos sobre la gestión de la diversidad varían entre distintos países y regiones debido a diversas razones que se irán explicando a lo largo del estudio como es el caso de los distintos prejuicios, la cultura, estereotipos, entre otros. A continuación, se lleva a cabo una revisión en profundidad sobre los tipos de diversidad más destacados que son objeto de gestión en la industria de la moda.

3.1. DIVERSIDAD DE GÉNERO Y REPRESENTACIÓN FEMENINA

Durante la Segunda Guerra Mundial, ha habido un cambio significativo en la fuerza laboral global con la incorporación de la mujer al mercado laboral. Este momento histórico supuso un antes y un después en la lucha por los derechos laborales de la mujer y ha sido un factor clave en el crecimiento constante de la representación femenina en el ámbito profesional. Según datos de 2019 del Banco Mundial, las mujeres representan casi la mitad de la fuerza de trabajo en la mayoría de los países.

A continuación, en la Figura 2 se puede observar un aumento constante de la población activa femenina en el ámbito laboral desde 1990 hasta 2005. Sin embargo, estas cifras comenzaron a disminuir en los años previos y durante la recesión de 2008 a 2009, antes de hacer un ligero aumento en los últimos años. A pesar de este pequeño retroceso, la participación de la mujer en la fuerza laboral, representa actualmente el 38,83% de la población activa. Es importante destacar que esta cifra supera el 42,23% en la mayoría de los países occidentales (*World Bank Open Data*, s. f.-b).

Figura 2. Población activa femenina como % de la población activa total (1990-2022).



Fuente: Banco Mundial (2022).

A pesar de estos avances, las mujeres siguen enfrentando barreras y desafíos en el en el lugar de trabajo incluyendo la brecha salarial de género y la discriminación en la contratación y la promoción. Según un estudio de 2023 realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la brecha salarial de género a nivel mundial es del 16%, lo que significa que las mujeres ganan en promedio un 84% del salario de los hombres (*World Bank Open Data*, s. f.-b). Además, las mujeres tienen menos probabilidades de ocupar puestos de liderazgo y son más propensas a trabajar en empleos precarios y mal remunerados.

En respuesta a estos desafíos, algunas empresas han implementado políticas y programas para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo y la atracción de talento femenino. Por ejemplo, muchas empresas han establecido objetivos de diversidad e inclusión y han desarrollado programas de capacitación para eliminar la discriminación inconsciente en la contratación y promoción. Sin embargo, aún queda mucho por hacer para lograr una verdadera igualdad de género en el lugar de trabajo. Es importante que se implementen políticas y programas efectivos que aborden las barreras estructurales y culturales que limitan el acceso y la promoción de las mujeres en el trabajo. También es crucial que se promueva una cultura de igualdad y respeto en el lugar de trabajo, en la que todas las personas sean valoradas y tratadas con justicia y equidad, independientemente de su género.

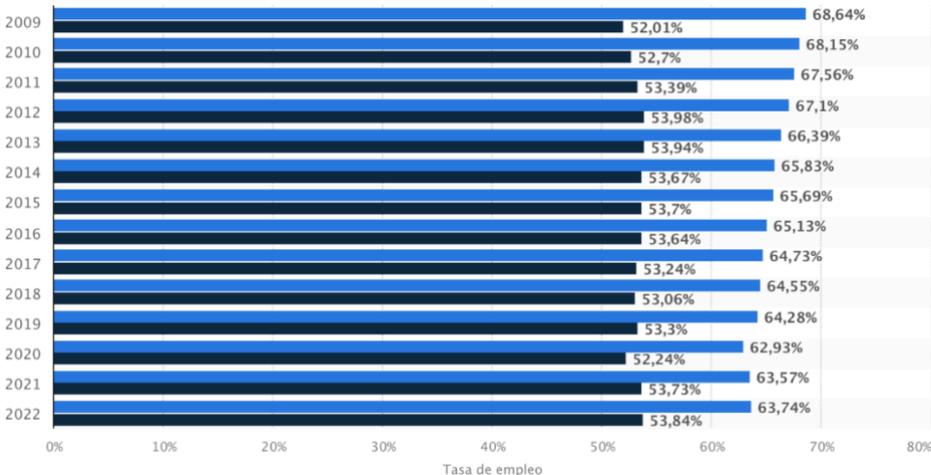
A pesar de las barreras anteriormente mencionadas, se ha notado una creciente participación de las mujeres en la fuerza laboral en los últimos años, cuando se profundiza en la representación femenina en los puestos de liderazgo y dirección empresarial, estas cifras disminuyen significativamente. Esta tendencia se puede observar claramente en la Figura 3 que se basa en datos del informe de McKinsey (2020) sobre las mujeres en el lugar de trabajo. El informe analizó la evolución de la representación femenina en diferentes

niveles de jerarquía, desde puestos base de nivel inicial hasta la cima de la jerarquía empresarial (ver Figura 3).

Los datos recopilados entre 2015 y 2020 muestran que la representación femenina disminuye a medida que se asciende en los niveles jerárquicos. En los puestos de nivel inicial (A), la presencia femenina es alta, alcanzando casi la paridad de género en algunos países. Sin embargo, a medida que se avanza en la jerarquía, la representación femenina disminuye significativamente. En los puestos de dirección (B), las mujeres representan solo el 38% del total, y esta cifra disminuye aún más en los niveles superiores, como gerentes senior/directores (C) y vicepresidentes (D), donde las mujeres representan solo el 22% y el 19%, respectivamente. En los niveles más altos, como vicepresidentes senior (E) y C-suite (F), la representación femenina es aún más baja, con solo el 14% y el 5% de mujeres, respectivamente.

Estos datos demuestran claramente la existencia de una brecha de género en los puestos de liderazgo y dirección, lo que indica la presencia de barreras estructurales y culturales que impiden que las mujeres alcancen posiciones de poder en el mundo empresarial. Aunque las cifras han mejorado ligeramente en los últimos años, queda mucho por hacer para lograr una verdadera igualdad de género en los puestos de liderazgo y dirección en países de todo el mundo.

Figura 3. Porcentaje de representación de hombres y mujeres en el lugar de trabajo (2009-2022).



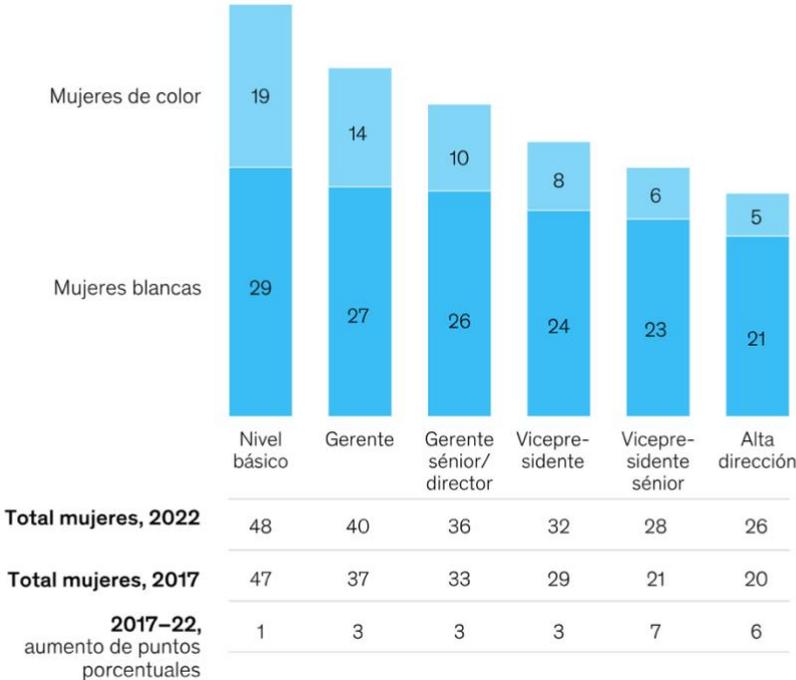
Fuente: Statista (2023).

Los datos presentados en el informe Statista (2023) sobre la representación de mujeres en el lugar de trabajo son contundentes y preocupantes. A pesar de que hay una mayor participación de las mujeres en la fuerza laboral, la representación femenina en los puestos más altos sigue siendo baja y la progresión es lenta. Es importante destacar que estas cifras

son aún peores para las mujeres negras y de otras minorías étnicas, quienes se encuentran en una doble desventaja en términos de representación y salario. Según las cifras de la oficina del censo de España de 2023 del INE, mientras que una mujer blanca que trabaja a tiempo completo puede trabajar en casi cualquier posición de trabajo, las mujeres negras que trabajan a tiempo completo se enfrentan a una doble discriminación, es negra e inmigrante, además de que las ubican en puestos de baja cualificación y remuneración como son limpiar, cuidar o servir (Reyes, 2023).

En cuanto a la representación, las mujeres de color están significativamente subrepresentadas. A continuación, la Figura 4 muestra las cifras de 2023 para el nivel de representación en las mismas etapas mencionadas anteriormente, desde los puestos de nivel inicial hasta la C-Suite. Estas cifras son alarmantes y muestran la necesidad de continuar trabajando en el avance de la representación femenina en el lugar de trabajo, especialmente en los puestos de liderazgo y de toma de decisiones. Las empresas deben abordar las barreras que enfrentan las mujeres en el lugar de trabajo y promover la igualdad de oportunidades. Es importante que se tomen medidas concretas para fomentar una cultura empresarial más inclusiva y diversa que refleje la realidad de la sociedad.

Figura 4. Porcentaje de representación de mujeres blancas y de color en el lugar de trabajo (2017-2022).



Fuente: McKinsey & Company (2023).

Los datos presentados son una prueba clara de cómo la interseccionalidad afecta a las personas que pertenecen a más de un grupo minoritario. Este hecho es de gran relevancia en la aplicación de políticas de diversidad e inclusión, ya que es posible que algunas

políticas no funcionen de manera efectiva para todos los individuos de un mismo grupo. Es fundamental tener en cuenta que las políticas enfocadas en mejorar la situación de las mujeres en el lugar de trabajo pueden estar dejando de lado a las mujeres pertenecientes a minorías étnicas.

En el sector moda, es verdad que se han estado haciendo mejoras y cada vez más marcas se están comprometiendo, como el caso de la marca H&M. H&M ha sido reconocida por sus esfuerzos en promover la igualdad de género y la sostenibilidad en su cadena de suministro. Han apoyado campañas que promueven la igualdad y han trabajado para mejorar las condiciones laborales para las mujeres en su cadena de producción.

3.2. PERSONAS CON DISTINTA ORIENTACIÓN SEXUAL Y DERECHOS DEL COLECTIVO LBGTQ+

Durante los últimos años, ha habido un aumento en el número de personas que se identifican como parte de la comunidad LGTBQ+, y las cifras en España indican que la población adulta LGTBQ+ aumentó del 4,5% en 2017 al 14% en 2020 (EFE, 2023). Sin embargo, es difícil recopilar datos precisos sobre la representación de la comunidad LGTBQ+ en el en el lugar de trabajo debido a que muchas personas optan por no revelar su orientación sexual o identidad de género en este entorno. El hecho de revelar esta información puede ser estresante y generar ansiedad en muchos miembros de la comunidad LGTBQ+.

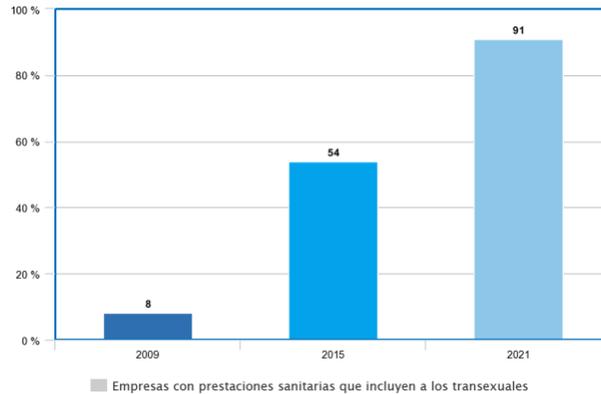
Un estudio de McKinsey & Company sobre las experiencias de los empleados LGTBQ+ en el ámbito profesional mostró que el 50% de los empleados que reconocieron pertenecer a este colectivo en el trabajo tuvieron que decir su condición sexual al menos una vez a la semana, lo que demuestra la cantidad de preguntas y situaciones incómodas a las que tienen que hacer frente (McKinsey & Company, 2023).

Una de las formas en que las empresas están brindando apoyo a la comunidad LGTBQ+ es a través de políticas antidiscriminatorias. En la actualidad, el 93% de las empresas en la lista Fortune 500 incluyen la orientación sexual en sus políticas antidiscriminatorias, en comparación al 62% en 2002. Además, el 85% de ellas tienen protecciones para la identidad de género, como la transgénero o no binaria, en comparación a un 3% en 2002. Este cambio demuestra el progreso en la creación de un ambiente laboral más inclusivo y seguro para las personas del colectivo LGTBQ+.

En particular, el Corporate Equality Index (CEI) es una herramienta que evalúa a las empresas en términos de políticas y prácticas inclusivas para la comunidad LGTBQ+. Las empresas calificadas por el CEI deben tener políticas que prohíban la discriminación basada en la orientación sexual e identidad de género, así como proporcionar beneficios equitativos para parejas del mismo sexo y brindar apoyo a la comunidad transgénero. Por ejemplo, a continuación, en la Figura 5 se muestra que cada vez más empresas calificadas

por el CEI están ofreciendo servicios de atención médica inclusivos para personas transgénero en al menos un plan para toda la empresa.

Figura 5. Porcentaje de empresas con prestaciones sanitarias que incluyen a los transexuales (2021).



Fuente: McKinsey & Company (2021).

Por tanto, ¿cómo pueden las empresas mejorar la inclusión de las personas pertenecientes a este colectivo en el lugar de trabajo? La respuesta es a través de la formación. Además de aplicar políticas inclusivas, es crucial que las empresas brinden formación y capacitación a los empleados que no pertenecen a la comunidad LGBTQ+. Un estudio de McKinsey & Company (2022) muestra que los empleados LGBTQ+ tienen 1,4 veces más probabilidades de sentirse incluidos en las organizaciones que ofrecen formación a los empleados sobre inclusión y prejuicios inconscientes. Esto se debe a que, aunque muchas personas pueden querer apoyar a la comunidad LGBTQ+, a menudo no saben cómo hacerlo o temen decir algo incorrecto. La formación puede ayudar a abordar estos problemas derivados del desconocimiento y brindar a los empleados las herramientas y la confianza para ser aliados efectivos en el lugar de trabajo.

Además, la formación y capacitación no solo es importante para los empleados que no pertenecen a la comunidad LGBTQ+, sino también para aquellos que sí pertenecen al colectivo. La comunidad LGBTQ+ es diversa y compleja, y es importante que todos los empleados comprendan y respeten las diferentes identidades de género y orientaciones sexuales. Las personas LGBTQ+ se enfrentan continuamente a situaciones indeseadas en el lugar de trabajo, como puede ser la discriminación o el acoso, y es importante que todo el personal sepa cómo apoyar a sus compañeros en estos casos.

Por ejemplo, Nike se ha subido a la diversidad y ha patrocinado a atletas LGBTI+ y ha brindado apoyo tanto en sus carreras deportivas como en sus luchas por la igualdad. Esto ha ayudado a dar visibilidad y apoyo a figuras destacadas en el deporte que son parte de la comunidad LGBTI+.

3.3. MINORÍAS RACIALES Y ÉTNICAS

La diversidad y formación es importante para crear un ambiente de trabajo que sea acogedor y equitativo para todos los empleados, independientemente de su raza o etnia. En este sentido, la gestión de la diversidad no solo beneficia a los empleados de minorías raciales y étnicas, sino que también beneficia a la empresa. McKinsey & Company (2022) encontró que las empresas que tienen una fuerza laboral diversa y una cultura inclusiva son más propensas a superar a sus competidores en cuanto a rentabilidad y valor para los accionistas.

Las investigaciones previas recogen que todavía hay mucho por hacer en lo que respecta al respeto de las minorías raciales y étnicas. Un informe de 2023 de SOS racismo junto al Gobierno español encontró que el 52% de los inmigrantes no comunitarios, que llegan a España de América (22%), África (21%) y Asia (9%), dicen que han experimentado discriminación debido a su raza o etnia (S.O.S. Racismo, 2022). Además, un estudio de la Universidad de California en Berkeley encontró que las personas con nombres asociados con minorías raciales y étnicas reciben menos respuestas a sus solicitudes de empleo en comparación con aquellos con nombres asociados con personas blancas (Berthon et al., 2005). Estos hallazgos sugieren que hay una discriminación sutil y sistemática que afecta a las minorías raciales y étnicas en el mercado laboral.

A menudo, las personas de color tienen menos oportunidades de empleo que las personas blancas, y también pueden experimentar menos oportunidades de ascenso y menor salario. Un estudio de 2018 realizado por el Centro de Investigación Pew encontró que, en los Estados Unidos, los empleados negros, hispanos y asiáticos tienen menos probabilidades de trabajar en puestos de gestión que los empleados blancos. Asimismo, los empleados negros tienen menos probabilidades de ser contratados para puestos de gestión que los empleados blancos, incluso si tienen la misma experiencia y educación. Además, los empleados negros, hispanos y asiáticos también ganan menos que los empleados blancos (Equality and Human Rights Commission, s. f.). A nivel europeo, un informe de 2017 del Comité de Igualdad y Derechos Humanos del Reino Unido encontró que las personas de origen étnico eran más propensas a experimentar discriminación en el lugar de trabajo que las personas blancas (Equality and Human Rights Commission, s. f.)

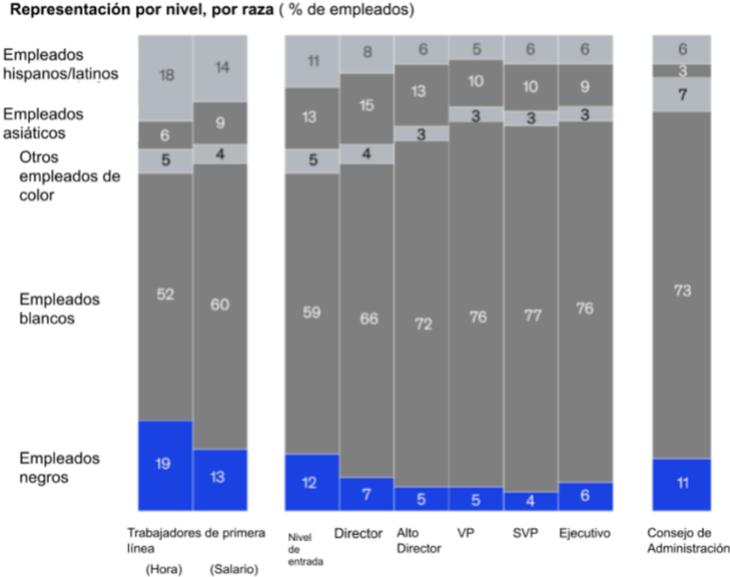
Para abordar estos problemas, es esencial que las empresas tomen medidas concretas para fomentar la inclusión en el lugar de trabajo. Una de las formas más efectivas de hacerlo es a través de la diversificación de la fuerza laboral. Las empresas pueden hacerlo mediante la creación de programas de contratación y promoción que fomenten la diversidad en el entorno laboral. Las políticas que promueven la equidad salarial y la igualdad de oportunidades también son esenciales. Los empleadores también deben abordar la discriminación sutil en la contratación, como la tendencia a discriminar en función del nombre, mediante la implementación de prácticas de selección de personal justas e inclusivas.

Otra forma de fomentar la diversidad es a través de la capacitación de los empleados. Las empresas deben ofrecer formación y capacitación sobre diversidad para todos los empleados, no solo para aquellos que son minorías raciales o étnicas. Esto puede ayudar a los empleados a comprender mejor las diferencias culturales y a aprender a interactuar de manera efectiva y respetuosa con personas de diferentes orígenes. La capacitación también puede ayudar a los empleados a identificar y abordar prejuicios inconscientes.

Además, las empresas deben ser proactivas en la identificación y eliminación de barreras que impiden que las minorías raciales y étnicas tengan éxito. Las políticas y prácticas que favorecen a ciertos grupos en detrimento de otros deben ser revisadas y modificadas si es necesario. Las empresas también deben ser conscientes de las barreras culturales y lingüísticas que pueden afectar negativamente a los empleados de minorías raciales y étnicas, y deben trabajar para abordar esta problemática.

En general, la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo no solo es un enfoque ético y socialmente responsable, sino que también puede impulsar el rendimiento y el éxito empresarial a largo plazo al promover la colaboración, la creatividad y la innovación dentro de la organización.

Figura 6. Representación del nivel profesional, por raza (2021).



VP: Vice president
 SVP: Senior vice president

Fuente: McKinsey & Company (2021).

El informe de McKinsey & Company (2021) sobre la representación de población de distintas razas en el ámbito profesional, por nivel de puesto, proporciona un gráfico impactante que muestra la disparidad en la representación de minorías raciales y étnicas en comparación con las personas de raza blanca en las empresas (ver Figura 6). El gráfico muestra la diferencia en la representación de negros, asiáticos, hispanos y otros grupos étnicos minoritarios en los puestos de primera línea y, de entrada, en comparación con su representación en los puestos directivos y superiores. Es evidente que a medida que se asciende en el organigrama empresarial, la representación de las minorías disminuye, mientras que la representación de los blancos aumenta.

En los puestos de primera línea, la representación de las minorías es del 34,9%, mientras que, en los puestos directivos y superiores, la representación de las minorías disminuye al 21,9%. En contraste, la representación de los blancos aumentó del 65,1% en los puestos de primera línea al 78,1% en los puestos directivos y superiores. Esto es un reflejo del sesgo estructural y de la falta de diversidad étnica que continúa habiendo en algunos ámbitos del sector empresarial. Los empleados de minorías raciales y étnicas a menudo enfrentan barreras invisibles en su ascenso a posiciones de liderazgo y toma de decisiones en la empresa. Es necesario abordar estos obstáculos para promover una mayor representación y equidad en el lugar de trabajo.

3.4. PERSONAS CON DISCAPACIDAD FÍSICA O INTELECTUAL

La inclusión de personas con discapacidad en el ámbito profesional es fundamental para la igualdad de oportunidades y para construir una sociedad más justa. En España, la tasa de empleo de las personas con discapacidad sigue siendo baja en comparación con la tasa de empleo de personas sin discapacidad. Según la Encuesta de Población Activa (EPA) del Instituto Nacional de Estadística (INE), en el segundo trimestre de 2021 la tasa de empleo de personas con discapacidad fue del 27,4%, mientras que la tasa de empleo de personas sin discapacidad fue del 55,5%. Además de la baja tasa de empleo, también es importante destacar la brecha salarial que existe para las personas con discapacidad. Según el informe "La realidad de las personas con discapacidad en España" del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad (CERMI,2020), las personas con discapacidad tienen un salario un 14% menor que las personas sin discapacidad en puestos de trabajo similares. Esto refleja una discriminación salarial que se suma a las barreras que enfrentan las personas con discapacidad en el mercado laboral.

En el año 2018, el Congreso de los Diputados de España aprobó una ley para mejorar la integración laboral de las personas con discapacidad. La ley establece una cuota de reserva de empleo para personas con discapacidad en empresas con más de 50 empleados. Esta cuota establece que el 2% de la plantilla de la empresa debe estar formada por personas con discapacidad. Si una empresa no cumple con esta cuota, deberá pagar una multa. A pesar de esta ley, la tasa de empleo de personas con discapacidad sigue siendo baja en España. En 2022, según el informe del Observatorio Estatal de la Discapacidad, el número de contratos de trabajo a personas con discapacidad se incrementó en un 2,29% en

comparación con el año anterior. Además, solo 1 persona de cada 4 con discapacidad accede a un puesto de trabajo lo que indica que todavía hay un largo camino por recorrer para lograr una inclusión real en el lugar de trabajo.

Las barreras que enfrentan las personas con discapacidad para acceder al empleo son múltiples. En muchos casos, las empresas no tienen las condiciones necesarias para acomodar a personas con discapacidad en sus respectivos puestos de trabajo, como rampas o ascensores accesibles. Además, a menudo las personas con discapacidad enfrentan prejuicios y estereotipos que limitan sus oportunidades laborales. Otro obstáculo para las personas con discapacidad es la falta de formación superior o especializada. Según el informe del CERMI (2021), la tasa de abandono escolar entre las personas con discapacidad es del 37,7%, lo que indica que hay una brecha educativa significativa entre las personas con discapacidad y las personas sin discapacidad. Esta falta de formación puede limitar las oportunidades de empleo para las personas con discapacidad. Es importante destacar que la discapacidad no es una condición homogénea y que existen diferentes tipos de discapacidad que pueden afectar de manera diferente a las oportunidades de empleo. Por ejemplo, las personas con discapacidad intelectual o psicosocial enfrentan mayores barreras para acceder al mercado laboral que las personas con discapacidad física.

Otro enfoque clave para mejorar es fomentar el emprendimiento y la creación de empleo por cuenta propia. Esto puede ser especialmente relevante para aquellas personas con discapacidad que se encuentran con mayores barreras u obstáculos para acceder al mercado laboral. Las políticas públicas pueden enfocarse en proporcionar apoyo financiero y asesoramiento técnico para que las personas con discapacidad puedan crear sus propios negocios y empresas.

Existen algunas empresas textiles que están implementando políticas y programas para mejorar la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo. Por ejemplo, la empresa española Inditex, propietaria de marcas como Zara, Massimo Dutti y Pull & Bear, ha establecido un programa llamado "*For&From*" con el objetivo de integrar a personas con discapacidad física, psíquica o intelectual en sus tiendas de la marca Tempe de calzado y complementos. Este programa ha permitido la contratación de más de 600 personas con discapacidad en España y ha sido reconocido por su impacto social positivo. Además, Inditex también ha desarrollado una plataforma en línea llamada "*Open to All*", que proporciona información y recursos para promover la inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo.

3.5. PERSONAS DE EDADES DIVERSAS Y DISTINTAS GENERACIONES

“La diversidad generacional se refiere a la amplia gama de edades y experiencias que se encuentran en la fuerza laboral” (Affinis, 2023). Cada generación se caracteriza por tener sus experiencias únicas y propias que afectan en la forma en que cada uno se relaciona o

en cómo piensan. Un ejemplo que podemos apreciar sería como los baby boomers valoran más la lealtad y estabilidad mientras que los millennials buscan crecimiento y desarrollo.

Uno de los mayores beneficios de la diversidad generacional es el aumento de la innovación y la creatividad. Cuando personas con diferentes perspectivas y experiencias se unen, pueden surgir nuevas ideas y soluciones a los problemas. Además, podemos proporcionar diversas habilidades y conocimientos que aumentan la calidad y la eficiencia del trabajo por generación. La diversidad intergeneracional también puede mejorar la comunicación y la colaboración a medida que las personas aprenden a trabajar juntas y reconocen las fortalezas de los demás.

Disponer de personas pertenecientes a diferentes generaciones en un mismo equipo aporta perspectivas únicas basadas en sus experiencias y valores, enriqueciendo la toma de decisiones y fomentando la creatividad para encontrar soluciones más completas y equilibradas. Los miembros de distintas generaciones tienen la oportunidad de aprender unos de otros. Los más jóvenes pueden compartir su conocimiento en tecnología y nuevas tendencias, mientras que los mayores aportan su experiencia y sabiduría en el trabajo y la vida en general. Un equipo multigeneracional comprende y se conecta mejor con una variedad de grupos de edad en la sociedad, lo que facilita la toma de decisiones y la creación de productos o servicios que satisfacen las necesidades de diferentes segmentos de la población.

La combinación de diferentes generaciones en un equipo brinda estabilidad y resiliencia. La experiencia de los miembros mayores ayuda a superar desafíos y crisis, mientras que la energía y creatividad de los miembros más jóvenes impulsan la innovación y adaptabilidad.

Aunque los equipos multigeneracionales pueden enfrentar desafíos debido a las diferencias generacionales, la brecha tecnológica, las dificultades de comunicación y la resistencia al cambio, también ofrecen ventajas significativas en términos de diversidad de perspectivas, aprendizaje mutuo, mayor alcance generacional y resiliencia. Al gestionar efectivamente las diferencias y promover la colaboración y el respeto mutuo, estos equipos pueden alcanzar su máximo potencial.

Por otro lado, la discriminación por edad en el lugar de trabajo existe, pero no se debería de ver como un problema común en muchas industrias, incluyendo el sector textil, si no como un reto que es necesario abordar. A medida que la población mundial envejece, los trabajadores mayores se enfrentan a numerosos desafíos para ser considerados candidatos aptos y poder aprovechar oportunidades de trabajo. Los trabajadores mayores pueden ser vistos como menos valiosos para la empresa en comparación con los trabajadores más jóvenes, debido a ciertos estereotipos que los asocian con ser menos productivos, menos adaptativos, más reticentes al cambio y más propensos a enfermedades. De hecho, muchos trabajadores mayores en el sector textil enfrentan despidos injustificados, falta de oportunidades de ascenso y salarios más bajos (HelpAge España, 2021).

Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 2018, el 30% de los trabajadores en el mundo han experimentado discriminación por edad en el lugar de trabajo. Además, un estudio de la Unión Europea de 2017 encontró que el 58% de las personas mayores de 55 años han experimentado discriminación por edad en el lugar de trabajo, lo que indica que esta es una tendencia que afecta a un gran número de personas. Un ejemplo concreto de discriminación por edad en el sector textil se puede encontrar en el caso de los trabajadores que operan maquinaria pesada. A menudo se cree que los trabajadores mayores son menos capaces de manejar la maquinaria de manera eficiente y segura, lo que lleva a su exclusión de ciertos trabajos. Otro ejemplo es el de los trabajadores mayores que buscan empleo en puestos administrativos en el sector textil. A menudo, estos trabajadores son considerados como menos valiosos para la empresa debido a la percepción de que son menos hábiles en el uso de las nuevas tecnologías (CERMI,2020).

4. METODOLOGÍA

En esta sección se describe la metodología llevada a cabo para el análisis empírico, con el objetivo de dar respuesta a los objetivos específicos del trabajo. Con el fin de analizar un caso de éxito de empresa textil-moda que haya gestionado adecuadamente la diversidad como estrategia empresarial, haciendo hincapié en el valor diferencial que supone para la compañía y los retos que supone, se ha seleccionado la metodología cualitativa de caso de estudio, aplicada a la firma internacional de moda *Mango*. Para ello, se han utilizado distintos métodos para la obtención de datos y posterior aplicación del marco teórico descrito anteriormente, como, por un lado, la obtención de información disponible publicada por la propia empresa de moda en cualquiera de sus canales o por otras entidades (como consultorías, personas expertas del sector moda, etc.). Y, por otro lado, se realizó una entrevista a la directora de recursos humanos de la firma *Mango* y otra al departamento de empleo de la *Fundación Aprocór*, enfocada en la inserción de personas con discapacidad intelectual. Las entrevistas ayudaron a completar y precisar esta información para ayudar a entender mejor el caso de éxito de la empresa *Mango*.

4.1 CASO DE ESTUDIO: MANGO

Se ha seleccionado a la empresa *Mango* como caso de estudio, ya que es una empresa textil de grandes dimensiones en cuanto a tamaño, número de personas empleadas, número de países en los que opera, etc. Además, de que se trata de una empresa de moda que es referente en cuanto a valores, inclusión y diversidad.

Mango es una multinacional de control familiar dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer, hombre y niños. Nace en 1984 con su primera tienda en el Paseo de Gracia, Barcelona. Actualmente, es el segundo grupo textil tras Inditex en España (*Mango*, 2014). Su modelo de negocio combina una parte centralizada como diseño, logística, comunicación, sistemas de información y

administración y, una descentralizada como la producción, además de una parte importante de la distribución mediante el sistema de franquicias (*Mango*, 2014). A cierre de 2022, *Mango* cuenta con una edad media de 32 años en la plantilla, un 77% de mujeres y en servicios centrales hay un 22% de perfiles internacionales (nacidos fuera de España) sobre 14.000 empleados en todo el mundo. (*Mango Fashion Group*, s. f.).

Durante el 2022, se ha definido un Plan de Igualdad cuyo objetivo principal consiste en permitir garantizar el debido respeto del principio de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el seno de la compañía mediante la eliminación de la discriminación de la mujer en el ámbito laboral y la promoción de la igualdad entre ambos sexos. Se ha definido además el “Working Together Plan” como estrategia para materializar el compromiso por la inclusión y la diversidad en el seno de la compañía. Durante ese año, la marca se ha centrado en potenciar las oportunidades laborales de las personas con discapacidad, arrancando un convenio de colaboración con la Fundación ONCE, que añadido a las colaboraciones que van teniendo desde hace años con Fundación Cares y ACIDH, han permitido incrementar este año en un 49% la contratación directa e integración del talento de este colectivo en la compañía (*Mango Fashion Group*, s. f.).

Con el fin de realizar el análisis del caso *Mango* como marca objeto de estudio de este trabajo, se utilizó la **entrevista semiestructurada** como metodología cualitativa y exploratoria, en la que personas expertas aportan una visión desde su experiencia sobre la situación actual. Las entrevistas semiestructuradas, que se utilizaron como técnica, permiten un mayor nivel de flexibilidad, según Díaz Bravo (2013). Si bien parte de una base preparada, este método tiene la ventaja de permitir modificar preguntas al entrevistado y las posibles respuestas, haciendo más íntima y personal la conversación, delimitando términos o detectando ambigüedades. Como mayor inconveniente, destaca que los resultados no son extrapolables desde un punto de vista estadístico. Para conocer más sobre el entrevistado y las novedades de la marca que representa, se realizó una investigación previa a la entrevista.

Entre otras fuentes de información que se han usado para este caso de estudio, destacan los informes corporativos de *Mango*, presentaciones del departamento al que pertenece la persona entrevistada, redes sociales como Instagram, así como su página web. (Gestal, 2023).

En concreto, para recabar información sobre este caso de estudio se ha optado por realizar dos entrevistas, entrevistando a una persona experta y agente clave de la marca del empleador, para obtener información detallada sobre el papel que desempeña la diversidad en la marca. Asimismo, también se ha realizado una entrevista a una persona profesional experta en materia de diversidad e inclusión (y que pertenece a una entidad social). El objetivo de las entrevistas es obtener una visión profesional de la gestión de la diversidad en el sector textil moda, así como obtener opiniones expertas sobre los retos o barreras a los que debe hacerse frente a la hora de implementar una estrategia de gestión de la

diversidad que beneficie a la empresa, a las personas empleadas, y a la sociedad en general.

Primero, se ha realizado una entrevista a la directora de recursos humanos de *Mango* y especialista en diversidad e inclusión. Se realizó el miércoles 5 de julio a las 10:30 mediante una videollamada a través de *Microsoft Teams*. La entrevista duró unos 40 minutos, en la que la entrevistada contestó a seis preguntas sobre gestión de la diversidad (ver Anexo 1). Se usó la transcripción literal y grabación, gracias al consentimiento de la directora, las cuales ayudaron al posterior análisis de la marca. Después, se realizó una segunda entrevista al responsable de empleo y diversidad de la *Fundación Aprocor*, el día 6 de julio a las 16:30h con una duración de 1 hora. Esta entrevista y la posterior transcripción ayudaron a adquirir información, así como recomendaciones para empresas textiles en este ámbito.

Para terminar, y gracias a la colaboración de un experto de la *Fundación Aprocor* en inclusión laboral, hemos podido realizar las recomendaciones de inserción de la diversidad. Se realizó una entrevista de 50 minutos vía telefónica, y se fue transcribiendo a medida que hablaba. Esta entrevista se usó para apoyar o contrastar las ideas de *Mango*, además de ofrecer recomendaciones para las empresas de la industria de la moda. La *Fundación Inclusión y Apoyo Aprocor* es una entidad privada sin ánimo de lucro, que defiende los derechos de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, fomenta la igualdad en todos los ámbitos y apoya a las personas en el ejercicio de la ciudadanía. Desarrolla actividades encaminadas a la mejora de la calidad de vida en el ámbito educativo, laboral, de la vivienda y del ocio. Se trata de una organización que apuesta por la innovación y la mejora continua para que las personas con discapacidad intelectual puedan ejercer su derecho a una ciudadanía plena (Glorenzoapr, 2022).

Para buscar y contactar con las personas entrevistadas se ha utilizado la red social LinkedIn. Ambas entrevistas fueron grabadas y transcritas. Una vez realizadas las dos entrevistas, se analizaron sus transcripciones literales y grabaciones para poder extraer conclusiones acordes a los objetivos de este trabajo de investigación.

4.2 PLAN DE TRABAJO

Durante el trabajo, el plan de trabajo se ha dividido en 4 entregables. Inicialmente se eligió el tema y se habló con la actual tutora que tutoriza el trabajo. En todo el plan de trabajo, se han establecido las pautas y pasos a seguir con la tutora realizando tutorías por *Microsoft Teams* y en contacto permanente con ella.

En el primer entregable, entregado el martes 7 de febrero del 2023, se incluía la propuesta de título, los objetivos generales y específicos; el enfoque metodológico, y la propuesta de índice detallado estructurado por secciones y subsecciones. Además, se ha añadido una propuesta de calendario de entregas intermedias.

En el segundo entregable, entregado el 20 de abril del 2023, se han añadido las correcciones del primer entregable, y presentados los fundamentos teóricos, tanto los capítulos como las subsecciones. También, se ha añadido un borrador de la metodología y una propuesta de guión de las entrevistas a llevar a cabo. Este último, fue entregado el 17 de mayo de 2023.

En el tercer entregable, entregado el 16 de julio 2023, se incluyó la entrega anterior 2 corregida, con las mejoras implementadas en el cuerpo de trabajo y la metodología completa. En la metodología, se optó por realizar dos entrevistas, a una entidad social y de moda. Se dejó la introducción y las conclusiones para el último entregable, así como el resto de maquetación como la portada.

Por último, en el entregable 4, entregado el 1 de septiembre de 2023, se han incluido todas las secciones del TFG, por lo que se corrigió el entregable 3. A eso se le añadió la portada, agradecimientos, resumen con las palabras clave en los 3 idiomas, el índice, las referencias y los anexos.

A continuación, la Tabla 1 expone de manera visual el plan de trabajo, previamente mencionado. Para ello, se toma como semana 1, la primera semana de noviembre del 2022 en la que empezaba mi investigación; y se desarrolla hasta la semana 44 (entrega del entregable 4 o borrador final).

Tabla 1. Plan de trabajo.

ACTIVIDADES	CRONOLOGÍA
Búsqueda y revisión de referencias bibliográficas. Búsqueda de tutora	Semana 1- Semana 8
Propuesta y revisión de temática e índice estructurado ante la tutora	Semana 4- Semana 5
Elaboración de cronograma de entregas	Semana 7- Semana 8
Redacción del marco teórico	Semana 7- Semana 17
Revisión del marco teórico con la tutora	Semana 18- Semana 25

Redacción y preparación de las entrevistas + Revisión de la tutora	Semana 25- Semana 29
Análisis de Datos	Semana 33- Semana 44
Revisión final de la memoria con la tutora	Semana 44- Semana 45

Fuente: Elaboración propia (2023).

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 EL CASO DE MANGO

El contexto que aportó la persona entrevistada se enfoca, en primer lugar, en el tipo de consumidor de la marca, para conocer mejor su público objetivo. *Mango* busca y tiene un público objetivo muy claro, una mujer joven, moderna, empoderada, y con un poder adquisitivo medio. No obstante, la directora en diversidad de la marca afirma que: “el consumidor ha cambiado desde el nacimiento de la misma, al igual que la marca, incluyendo *Mango Teen*, *Mango Casa* y *Mango Man*”. Por tanto, se puede decir que el público objetivo de la marca actualmente es de 20-35 años, en su mayoría mujeres.

Para comenzar, remarcar que el profesional tiene una percepción de la diversidad y la inclusión en la que los dos son conceptos que se trabajan juntos. No hay diversidad sin inclusión, y viceversa. La diversidad es la cualidad de tener una variedad dentro de la organización, y por ello también, en la sociedad; ayudando así a mejorar el clima laboral, la productividad, y fomentar la creatividad e innovación.

Por otro lado, y en relación a las preguntas formuladas, la entrevistada considera *Mango* como una empresa diversa en términos de género, personas con discapacidad, origen, edad, etc. *Mango* tiene actualmente más de 15.000 empleados y más de 2.200 tiendas en 118 países de todo el mundo. Afirma que “aunque ha sido un trabajo costoso, el 80% de nuestra plantilla son mujeres y de casi todas las nacionalidades”. La multinacional opta por fomentar la inclusión especialmente de mujeres de todas las razas, nacionalidades, etnias, culturas, entre otros.

El hecho de que *Mango* se sitúe como una de las primeras y exitosas empresas a nivel de diversidad e inclusión, es por su buena gestión de diversidad. *Mango* considera la diversidad como punto clave de éxito, aportando conocimiento, experiencia, creatividad, innovación, respeto, diferenciación, mejora de marca y también, la toma de las decisiones, entre otras. Un estudio de la propia empresa muestra que la diversidad le ha dado una gran

ventaja competitiva a nivel estratégico, posicionamiento de marca, etc. (*Mango Fashion Group*, s. f.).

Con respecto a los principales desafíos o retos, la multinacional española ha encontrado numerosas dificultades para crear una plantilla variada. Aún existen personas que no viven de primera mano la exclusión laboral o que consideran que no hay ninguna desigualdad o diferencia hacia estas minorías. Muchas de ellas tampoco se plantean preguntas como: ¿Cuántas personas ciegas trabajan en la empresa? o ¿Cuántas personas en silla de ruedas ves trabajando en las tiendas? Esta es una de las barreras con las que se han encontrado, la indiferencia por la falta de conocimiento. También, los prejuicios como enemigo de la inclusión laboral. Los sesgos llevan a juzgar a las personas en base a cuestiones como su origen, género o formación, por ejemplo, sin ni siquiera conocer a la persona. En este caso, *Mango* tuvo empleados a los que le ofrecieron una formación para que aprendieran a identificar cuándo los sesgos están entrando en acción y puedan descartarlos”.

Otra dificultad a la que la empresa está haciendo frente es la falta de accesibilidad y es importante remarcar que las empresas siguen necesitando ayuda para adaptar las tiendas a personas con discapacidad, ya que es más complicado que adaptar la central. La persona entrevistada afirma que “estamos intentando con los medios, que en nuestro caso tenemos, adaptar nuestras tiendas, ya que nuestra central nueva ya está habilitada para personas con todo tipo de diversidad, mediante señales en braille o rampas para los minusválidos, haciéndoles más cómoda y accesible su jornada laboral”. Además, menciona, “entendemos que no a todo tipo de empresas les funciona esta diversidad e inclusión, depende mucho de los estereotipos y prejuicios que tengan, así como la falta de entendimiento”. Y es que las empresas asemejan la falta de capacitación y apoyo, a no tener tiempo, dinero o esfuerzo para poder adaptarlo. Y aunque es verdad que en muchos casos no es posible “ya que hay muchos tipos de discapacidades y cada una de ellas necesita una implantación específica” según la responsable, hay opciones más baratas para ayudar como optar por una formación tanto a la gente perteneciente a los colectivos vulnerables como al resto de la plantilla.

Mango también se ha encontrado con la sobreprotección especialmente cuando hablamos de personas con discapacidad, ya que “tienden a tratarlas de forma condescendiente, con mucho cuidado e intentando protegerlas, sin darse cuenta de que lo que hacen es dificultar su proceso de aprendizaje, así como el desarrollo personal y profesional”. Es por ello, que las empresas deben entender que los empleados que pertenecen a colectivos más vulnerables en lo que respecta al acceso al empleo, necesitarán ayuda al principio en su proceso de adaptación (*Mango Fashion Group*, s. f.). Pero igual que el resto de los empleados, hay que dejar que se desarrollen de manera autónoma. “Si las empresas no lo hacen así, al final se sentirán excluidos y decidirán llevar su talento a otro lugar”.

Durante los últimos años en *Mango* han surgido varias iniciativas y han planteado distintos proyectos como “*Working together plan*”. Este último introduce toda la parte de la diversidad central colaborando con distintas fundaciones como la ONCE, ofreciendo apoyo a esas

personas diversas que no encuentran trabajo y están apartadas de la sociedad. Lo que nos dice la persona entrevistada es que “aunque es verdad que hemos tenido mucha mejora en los últimos diez años, hay que seguir poniéndose las pilas porque es un proceso largo” y es que el objetivo que se plantea es poner a las personas en el centro y así ir dando oportunidades a todo el mundo. Como se ha mencionado anteriormente en la teoría y que la entrevistada remarca es que las empresas aún siguen necesitando ayuda para adaptar las tiendas para las personas con discapacidad, porque al final las oficinas son más fáciles de adaptar incluyendo rampas, o braille, por ejemplo. Otro obstáculo son los prejuicios y estereotipos como es la falta de entendimiento por parte de empresarios y empleados.

Por ello, para mejorar esos retos u obstáculos, *Mango* ha optado por promover y formar para cambiar el *mindset* y cultura de la empresa desde la dirección de la compañía hacia los demás puestos, ya que es imprescindible que los líderes desarrollen una visión clara y muestren un compromiso firme hacia la diversidad y la inclusión. Creando así, un compromiso de los empleados con la diversidad y la inclusión, haciendo partícipes a los empleados y proyectándose hacia el exterior “para poder llegar a ser una empresa modelo”, comenta. *Mango*, opta además por cuidar el lenguaje, organizar formaciones y programas de mentoría; organiza una serie de talleres en centros de inclusión como en la ONCE al trimestre. Ayudando así a mejorar el aumento de la reputación de la marca, la variedad de perspectivas, rendimiento, incremento de la innovación, ambiente de trabajo productivo, impacto global y talento diverso, entre otras.

Cuando a la directora de diversidad de *Mango* se le pregunta por retos a futuro, afirma que la clave es la adaptación continua, saber prever los cambios en el entorno y responder a ellos. Por lo que *Mango* quiere incluir más variedad de tipos de persona a la empresa ya que “aportará más de lo que restará”, apoyándolos y dándoles su sitio en toda la empresa porque “o empezamos a ayudar a todo tipo de personas y colectivos o no seremos una empresa *best place to work* y una empresa de la cual nos sintamos orgullosos de trabajar”.

Para abordar este reto, es importante que las empresas implementen políticas y prácticas inclusivas que valoren y respeten la diversidad de edades en el lugar de trabajo. También se pueden ofrecer programas de capacitación y desarrollo específicos para ayudar a los trabajadores mayores en el manejo de nuevas tecnologías y herramientas digitales, y a mantenerse actualizados en la materia relacionada con sus conocimientos y experiencia. Además, es importante que los gobiernos y las organizaciones internacionales trabajen conjuntamente para promover la igualdad de oportunidades y combatir la discriminación por edad en el ámbito profesional (*Mango Fashion Group*, s. f.).

5.2 RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EMPRESAS DE MODA

Tras analizar los datos recogidos previamente, desde el punto de vista cualitativo, y la entrevista de la *Fundación Aprocór*, podemos extraer una serie de hallazgos o ideas clave

que nos permitan hacer una aproximación a una serie de recomendaciones sobre la mejora de la gestión de la diversidad como objeto de estudio.

A *Aprocor* acuden personas a diferentes servicios (Centros ocupacionales, Centro Especial de Empleo, Servicio de formación y Empleo, Servicio de Apoyo a la vida independiente, Ocio, Vivienda). Las personas usuarias de estos servicios suelen ser personas con discapacidad intelectual y/o diversidad del desarrollo. Suelen acudir personas mayores de edad o en edad laboral y en búsqueda activa de empleo. Estas suelen ser personas con muchas ganas de trabajar y muy comprometidas con la empresa que las contrata. Las metodologías que emplean en la inserción de los futuros trabajadores son las de empleo con apoyo y empleo personalizado.

A continuación, y gracias a la entrevista, podemos aproximar las siguientes recomendaciones para mejorar la gestión de la diversidad en las empresas del sector textil, en la industria de la moda:

- Definir una política de diversidad sólida: El primer paso es establecer una política clara y sólida de diversidad que refleje el compromiso de la empresa con estos valores. Esta política debe ser visible y comunicarse tanto interna como externamente. Debe incluir metas y objetivos medibles para medir el progreso.
- Fomentar sus capacidades como las de cualquier otra persona diversa: Muchas empresas de moda, según el entrevistado, buscan contratar a personas con discapacidad con una gran capacidad creativa, además de otras cualidades que contrastándolas han podido ver de primera mano. Con Stradivarius nos comenta, que tienen experiencias muy interesantes en diseño de moda donde su "frescura" e innovación en los diseños han sido muy valoradas. Por ello, fomentar el perfil laboral de las personas diversas supone un auténtico trampolín para la marca. Superándose así las barreras de entrada como son la falta de conocimiento, y prejuicios, consiguiendo una fidelización mayor del cliente y por supuesto mejora la imagen de marca.
- Formación y concienciación constante: La capacitación y la concienciación son fundamentales para sensibilizar a los empleados sobre la diversidad. El entrevistado propone a las empresas "programas de formación regulares que aborden temas como el sesgo inconsciente, la equidad de género, integración con personas con discapacidad, entre otros.
- Reclutamiento y selección inclusiva: Implementar prácticas de reclutamiento que promuevan la diversidad. Esto incluye la eliminación de sesgos en las descripciones de trabajo y la promoción activa de oportunidades laborales entre grupos subrepresentados. Asegúrate de que el proceso de selección sea imparcial y que se base en las competencias y habilidades.

- Desarrollo profesional equitativo: Garantizar que todas las personas tengan igualdad de oportunidades para avanzar en sus carreras. Ofreciendo así capacitación y desarrollo personalizado que se adapte a las necesidades individuales y no se vea obstaculizado por sesgos.
- Medición y seguimiento continuo: Establecer métricas claras y realizar un seguimiento regular del progreso de las personas en términos de diversidad e inclusión. “Esto ayudará a identificar áreas que necesitan mejoras y a evaluar el impacto de las iniciativas implementadas”.
- Colaboración externa: Trabajar en colaboración con organizaciones externas que se centren en la diversidad e inclusión en la industria de la moda. Esto puede proporcionar perspectivas adicionales, recursos y oportunidades para participar en iniciativas más amplias. Como el caso de *Mango*, trabajando con fundaciones como la ONCE, incorporando a su plantilla a personas con capacidades diferentes.
- Comunicación transparente y escuchar activamente a las personas empleadas: “Comunicar de manera constante y transparente los avances y logros en materia de diversidad e inclusión tanto a nivel interno como externo, demuestra el compromiso de la empresa y puede inspirar a otros en la industria a seguir el ejemplo”.

Una empresa de moda puede mejorar significativamente su gestión de la diversidad poniendo en práctica constantemente estas sugerencias. Al hacerlo, no sólo beneficiará a su personal, sino que también fortalecerá su posición en un mercado cada vez más diverso y con conciencia social. Todos los empleados se benefician de trabajar juntos, reconocer los logros y celebrar la diversidad en todas las decisiones y actividades de la organización.

6. CONCLUSIONES

La realización de esta investigación permite dar respuesta a los objetivos, tanto generales como específicos. A partir de los resultados obtenidos en el estudio y durante la realización del trabajo, podemos concluir que se han alcanzado los objetivos planteados: dar a conocer la importancia y el valor de una adecuada gestión de la diversidad, conocer los retos que supone y analizar la gestión a la que se enfrentan las empresas al incluir a los diferentes tipos de diversidad en ella. Además, la evidencia empírica obtenida gracias a la metodología valida los cambios en el comportamiento de empleadores y marcas, mejorando la idea de que “toda persona puede formar parte de la empresa”.

En cuanto a las contribuciones principales que este trabajo aporta, son principalmente tres. Primero, dado que la investigación de la gestión de la diversidad e inclusión en las empresas de la industria de la moda es novedosa, apenas existe literatura sobre la misma, así que el presente trabajo recopila y estudia algo más de información sobre este campo. La revisión de la literatura previa ayuda a encauzar en el trabajo los tipos de diversidad, cómo aplicar

esa diversidad en el ámbito empresarial, pero no hay mucha información sobre las ventajas y retos. Con ello, se puede identificar los principales factores que han contribuido al éxito de *Mango* en relación a su gestión de la diversidad. Finalmente, en este trabajo aúna el marco teórico con datos empíricos recientes obtenidos de fuentes primarias, los cuales posibilitan la mejora del posicionamiento de la marca. Por otro lado, el caso de estudio de *Mango*, ayuda a validar los argumentos presentados, a partir de su aplicación práctica. Con ello, podemos identificar los principales factores que han contribuido a que *Mango* sea una marca pionera y exitosa, así como una empresa de referencia en el sector moda, revolucionando la gestión de la diversidad e imagen de marca.

Con este trabajo de investigación y estudio, se refuerzan las competencias adquiridas en el *Grado en Gestión Industrial de la Moda*, como es la capacidad de análisis de datos, identificar distintos modelos de gestión, reuniendo distintos datos para extraer diferentes conclusiones, etc.

Las principales conclusiones o ideas fuerza que se han extraído del análisis de datos son, en lo referente a la gestión de la diversidad e imagen de marca de empresas de moda, son las siguientes:

- No existe una única y mejor manera de gestionar la diversidad. Para que una empresa sea exitosa en el ámbito de la gestión de personas, haciendo que se posicione la empresa con ventaja competitiva necesita una adecuada gestión de la diversidad.
- La mayor complejidad del proceso de contratación e integración es el incremento de empleados con prejuicios, sobreprotección, entre otros.
- No todas las diversidades son iguales, ni provocan los mismos efectos: puede ser positiva, negativa, o ambas a la vez.
- Los beneficios de ser una empresa diversa, debe primero considerar una inversión con planteamiento estratégico: mayor flexibilidad, mejora de la comunicación y clima laboral, alta competitividad global, mayor motivación, impulso a mejorar la innovación, más clientela, mejor imagen corporativa, etc.
- La sensibilización y la formación son estrategias eficaces para fomentar la diversidad en el lugar de trabajo. Fomentar la apertura, el respeto y la valoración de las diferencias es necesario para crear una cultura inclusiva.
- Los más altos cargos deberían ser los que más se comprometan con la sensibilización y formación para que puedan traspasar el compromiso hacia los demás empleados.

- También, la falta de información, tiempo, concienciación, comportamientos discriminatorios, recursos financieros... siguen siendo obstáculos a la hora de llegar a obtener una buena gestión de la diversidad.
- A la hora de solucionar estas dificultades o retos, se llega a la conclusión de que hay que informar más sobre las experiencias positivas de otras empresas que hayan implantado esta política de gestión de diversidad, fomentar el trabajo en medios de comunicación para una mayor difusión, formación en interculturalidad, incentivos, etc.
- Teniendo en cuenta el entorno multicultural en el que se desenvuelve el mercado laboral en su conjunto, se concluye afirmando que los entrevistados resaltaron la importancia y necesidad de una formación especializada en las organizaciones para prepararlas para esta nueva realidad.

Por último, durante el desarrollo del trabajo, se identificaron diversas limitaciones. El caso de estudio se fundamenta exclusivamente en entrevistas en profundidad, es decir, en enfoques cualitativos y en fuentes adicionales, en lugar de incorporar métodos cuantitativos, como el análisis estadístico de bases de datos relacionadas con la diversidad. Por otro lado, la falta de acceso a la literatura relevante o a la escasez de investigaciones previas dificultó la revisión bibliográfica y la contextualización. Otra limitación fue la falta de tiempo, al tener que compaginar trabajo con jornada completa y la realización del trabajo de fin de grado, entre otras.

Por ello, para superar limitaciones, proponemos futuros estudios con datos actualizados que abarquen más campo o por lo contrario se verá frenada la gestión de la diversidad si no se ponen soluciones inmediatas. Estos futuros estudios podrían realizarse con distintas marcas para comprobar y comparar datos y resultados con el fin de determinar si los datos son fiables y reales.

7. BIBLIOGRAFÍA

- 2023 - *EFE Noticias*. (s. f.). EFE Noticias. <https://efe.com/noticias/2023/>
- Adecco - *Empleo y Orientación Laboral*. (s. f.). <https://www.adecco.es/>
- Affinis. (2023). Los beneficios de adoptar la diversidad generacional en tu empresa. *Affinis* | *Empresa de selección de personal y RRHH*. <https://www.affinis.es/diversidad-generacional/>
- Berthon, P., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- CERMI | *Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad*. (s. f.). <https://cermi.es/>
- Dennissen, M., Benschop, Y., & Van Den Brink, M. (2018). Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity networks. *Organization Studies*, 41(2), 219-240. <https://doi.org/10.1177/0170840618800103>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72706-6)
- Equality and Human Rights Commission*. (s. f.). <https://www.equalityhumanrights.com/en>
- Gestal, I. P. (2023, 2 enero). Mango lleva la transparencia al ‘tier 3’ y concentra en cercanía el 50% de sus fábricas. *Modaes*. <https://www.modaes.com/empresa/mango-lleva-la-transparencia-al-tier-3-y-concentra-en-cercania-el-50-de-sus-fabricas>
- Gil, I. (2023, 21 enero). *Las dimensiones de la Diversidad en la empresa* | *Fundación Adecco*. Diversidad e inclusión. <https://fundacionadecco.org/azimut/las-dimensiones-de-la-diversidad-en-la-empresa/>

Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. (2011, julio). Forbes. https://www.forbes.com/forbesinsights/innovation_diversity/

Glorenzoapr. (2022, 17 junio). *HISTORIA - Fundación Aprocor*. Fundación Aprocor. <https://fundacionaprocor.org/sobre-nosotros/>

Hastwell, C. (2021). Racially Diverse Workplaces Have Largest Revenue. Growth. Great Place to Work.

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

HelpAge España. (2021, 27 julio). *Las personas mayores cuentan | HelpAge España*. <https://www.helpage.es/>

Informe anual sobre el racismo en el Estado español: Denuncia e infra denuncia en el ámbito de la discriminación, racismo y odio desde una perspectiva victimocéntrica. (2022). *Federación S.O.S. RACISMO*.

Inicio - Mango Fashion Group. (s. f.). Mango Fashion Group. <https://www.mangofashiongroup.com/>

LGBTQ+ Voices: Learning from lived experiences. (2020, 25 junio). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/lgbtq-plus-voices-learning-from-lived-experiences>

Matuska. (2014). *DIVERSITY MANAGEMENT AS EMPLOYER BRANDING STRATEGY – THEORY AND PRACTICE*. Human Resources Management & Ergonomics Volume VIII 2/2014.

Menchén, P. G. (2022, 23 mayo). *Inclusión laboral: barreras y enemigos de la diversidad - Diversidad e inclusión*. Diversidad e inclusión.

<https://fundacionadecco.org/azimut/prejuicios-y-discriminacion-como-evitarlos/>

Oriana. (2023). *Inclusión laboral: barreras y enemigos de la diversidad*. *Hirint*.

<https://hirint.io/inclusion-laboral-barreras/>

- Racismo, S. (2002). *Informe anual 2002 : sobre el racismo en el Estado español*.
<https://ci.nii.ac.jp/ncid/BA70226850>
- Reyes, K. (2023, 21 abril). Ser Negra En España | Crónica Libre. *Crónica Libre, periodismo de investigación en estado puro*.
<https://www.cronicalibre.com/feminismo-y-sociedad/ser-negra-en-espana/>
- Rodríguez, R. J. E. (2018). Atención a la diversidad e inclusión educativa: implicaciones didácticas. *Servicio Editorial*.
http://riberdis.cedd.net/bitstream/11181/5447/1/Atenci%3%b3n_a_la_diversidad_e_inclusi%3%b3n_educativa.pdf
- Sánchez, I. P. (2022, 16 mayo). *8 beneficios que aporta la diversidad a la empresa. - Formación para empresarios, managers y directivos*. Formación para Empresarios, Managers y Directivos. <https://www.unniun.com/8-beneficios-que-aporta-la-diversidad-a-la-empresa/>
- Statista.(2021).
Trabajo: Tasa de población activa por género en España en 2022 | Statista. (2023, 27 febrero). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/1125063/tasa-de-ocupacion-anual-por-genero-en-espana/>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>
- World Bank Open Data*. (s. f.-b). World Bank Open Data.
https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS?end=2019&most_recent_value_desc=false&start=1990&type=shaded&view=chart&year=2019
- Zuleta, A., & Zuleta, A. (2023). Gestión de la diversidad: qué es y cómo aplicarla. *Endenred*. <https://blog.edenred.es/gestion-diversidad-como-aplicarla/>

ANEXOS

ANEXO 1: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA 1

Perfil experto a una empresa de moda (MANGO)

1. ¿Podría describirme cómo es *Mango* de diversa (en términos de género, personas con discapacidad, origen, edad, etc.)?
2. ¿Qué ventajas supone para la marca, a nivel estratégico, poner en práctica una buena gestión de la diversidad?
3. ¿Cuáles considera que son los grandes obstáculos para la diversidad en el lugar de trabajo?
4. ¿Qué acciones pueden tomar los empleadores para promover y mejorar la diversidad laboral?
5. ¿Cuánto, en su opinión, influye la cultura de una organización en el compromiso de los/as empleados/as con la diversidad y la inclusión?
6. ¿Cuáles son los retos a futuro para la gestión de la diversidad e inclusión en el sector moda?

ANEXO 2: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA 2

Perfil experto en inclusión laboral de personas con discapacidad (APROCOR):

1. ¿Qué perfil de beneficiario atendéis en la entidad? ¿Qué cualidades le caracterizan?
2. ¿Qué valor añadido crees que puede aportar este perfil (de beneficiario) en el mundo laboral? (En cuanto a competencias, habilidades, etc.).
3. ¿Cómo crees que podrían contribuir a la actividad de una empresa de moda (en qué ámbito/área podrían destacar, qué tipo de actividad se les podría dar bien, etc.?)
4. ¿Qué obstáculos o trabas se encuentran las personas con discapacidad intelectual a la hora de ser entrevistados y de su incorporación en el lugar de trabajo?