

Dossier: «Responsabilitat social: un model de gestió inajornable» coordinat per August Corrons Giménez

QÜESTIÓ CLAU EN L'AGENDA DE LES ORGANITZACIONS

La diversitat i la inclusió com a font de valor: un enfocament des de la perspectiva de la diversitat funcional

Natalia García-Carbonell

Universitat de Cadis

Mònica Cerdán-Chiscano

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUM La diversitat i la inclusió continuen sent qüestions presents en les agendes de les organitzacions actuals. Malgrat els importants avenços entorn de la gestió de les diferències de les plantilles, encara queden reptes per afrontar per, realment, aconseguir organitzacions del tot inclusives. La gestió de la diversitat es configura com el factor clau d'èxit en el reconeixement i la integració de les diferències dels empleats i empleades, per la qual cosa resulta particularment rellevant que les empreses prenguin consciència de la necessitat de millorar la seva capacitat de gestió en aquest àmbit. Aquest article planteja una revisió de la literatura sobre els termes de *diversitat* i *inclusió*, l'anàlisi dels principals efectes que tenen i la seva gestió, i l'estudi del cas específic de la diversitat funcional. En l'últim apartat de l'article, es proporciona una secció de conclusions.

PALAULES CLAU direcció de recursos humans; diferències; gestió; diversitat demogràfica; recursos humans; treball digne i creixement econòmic; reducció de les desigualtats

KEY ISSUE IN THE AGENDA OF ORGANIZATIONS

Diversity and inclusion as a source of value: an approach from the perspective of functional diversity

ABSTRACT *Diversity and inclusion remain issues in the agendas of today's organizations. Despite significant advances in managing workforce differences, there are still challenges to face in order to truly achieve fully inclusive organizations. Diversity management is set up as the key success factor in recognizing and integrating employee differences, so it is particularly relevant for companies to become aware of the need to improve their management capability in this area. This article provides a literature review of the terms diversity and inclusion, the analysis of the main effects they have and their management and the specific case study of functional diversity. A conclusion section is provided in the last section of the article.*

KEYWORDS *human resources direction; differences; management; demographic diversity; human resources; decent work and economic growth; reduced inequalities*

Introducció

«La diversitat i la inclusió fomenten comunitats cohesionades i treuen el màxim rendiment a la innovació i al creixement. Per aconseguir això, hem d'utilitzar tots els talents i no deixar ningú enrere». Amb aquesta afirmació en el context del Mes Europeu de la Diversitat (maig del 2023), Helena Dalli, comissària d'Igualtat de la Unió Europea, posa de manifest la rellevància de la diversitat i la inclusió per a les organitzacions com a font de valor i d'avantatge competitiu, a més de la importància de la seva gestió per aconseguir empreses més inclusives i èticament responsables, que minimitzin la discriminació i la categorització.

Els substancials canvis demogràfics, socials i econòmics que es van succeir a les dècades dels vuitanta i noranta van fer de la diversitat un tret permanent en les plantilles. Sobre la base d'aquests fenòmens, l'estudi dels efectes de les diferències de la força de treball com a camp d'estudi neix, en aquests anys, per mitjà d'estudis pioners d'autors com Johnston i Packer (1987) i Offerman i Gowing (1990). L'àrea experimenta un creixement exponencial entre els anys 1980 i 2019 (Yadav i Lenka, 2021), i tracta de donar resposta als interrogants que plantegen les conseqüències de la diversitat sobre les dinàmiques de treball, que, de manera subsegüent, condicionen les diferents dimensions del rendiment organitzatiu. En el cas de col·lectius com el de la discapacitat, l'augment de les llibertats personals, principalment la consolidació dels drets humans. Els últims vint anys, es promou la consecució dels drets i llibertats de col·lectius fins ara exclosos socialment. Aquest procés s'ha desenvolupat mitjançant una transformació en el sistema jurídic-polític internacional i nacional, promoguda per diverses organitzacions internacionals i ratificada pels diferents països, que trenquen així la percepció de dependència de les persones amb diferents capacitats en la seva lluita per la inclusió social, i faciliten, malgrat els estereotips i estigmes presents en la societat cap a aquests col·lectius, mecanismes que ofereixen millors oportunitats sociolaborals als col·lectius que han estat invisibles fins ara. Aquest nou model permet més empoderament de les persones amb discapacitat recolzat per la Llei, amb el suport i l'acompanyament de les organitzacions i empreses que en defensen els drets.

Malgrat l'àmplia trajectòria del camp d'estudi, la diversitat i la inclusió continuen representant reptes importants per a les organitzacions. Només si la diversitat s'institucionalitza i es gestiona de manera eficient per mitjà de les diferents polítiques de direcció dels recursos humans, es pot constituir com una veritable font d'avantatge competitiu (Tajeddini *et al.*, 2023). En concret, com conclou l'informe *Índice D&I* (Red acoge, 2021), encara que les dades són bastant encoratjadores pel que fa a la gestió que les empreses participants realitzen de la diversitat i la inclusió, s'observa un clar estancament en el context de la diversitat funcional que requereix un canvi de visió, a més d'actuacions explícites i concretes per abordar aquest tipus de diversitat.

Partint d'aquesta base, aquest article presenta una revisió del concepte de *diversitat i inclusió*, els seus efectes sobre el funcionament dels equips de treball i la seva gestió amb l'objectiu de presentar l'estat actual de la qüestió en el context específic de la diversitat funcional.

Per a això, l'article comprèn quatre parts diferenciades: **1)** discussió sobre el concepte de *diversitat i d'inclusió*, **2)** anàlisi dels efectes de la diversitat de la plantilla i la seva gestió, **3)** estudi de casos d'empresa, i **4)** conclusions.

1. Diversitat i inclusió: delimitació i conceptualització

Sovint, els conceptes de *diversitat i inclusió* s'utilitzen de manera indistinta i intercanviable, la qual cosa propicia importants problemes, no només respecte a la delimitació de la realitat que reflecteixen, sinó també sobre com abordar-ne la gestió. A mitjan anys 2000, van sorgir dos enfocaments complementaris per entendre la diversitat (Kapoor, 2011): **1)** d'una banda, des d'una perspectiva limitada, aquesta es relacionava únicament amb la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, i **2)** d'altra banda, una visió molt més àmplia i integradora que va definir la diversitat com un concepte que considera qualsevol dels aspectes que fan les persones diferents entre si (Carrell *et al.*, 2006).

D'aleshores ençà, les definicions sobre diversitat es van anar succeint des de múltiples perspectives, per exemple, considerant exclusivament atributs demogràfics (edat, gènere, ètnia, antiguitat, etc.). No obstant això, amb la finalitat de proporcionar una imatge més completa del concepte, Martín-Alcázar *et al.* (2011) proposen una definició multidimensional de diversitat composta per factors demogràfics (edat, nacionalitat, gènere) i per característiques de capital humà (esquemes cognitius, coneixements, valors i experiència), de manera que es reflectissin els aspectes més observables i evidents de l'individu i els més subjacents, portadors del veritable potencial per contribuir a l'organització. Per exem-

ple, grups socials i de treballadors fins ara exclosos de la societat i del mercat de treball, com ara les persones amb discapacitat, deixen de ser invisibles amb processos com l'aprovació de la Convenció sobre els Drets de les Persones amb Discapacitat de les Nacions Unides el 2006, i amb la seva posterior ratificació pels països membres. Sorgeix així un potencial de població activa de persones amb discapacitats diverses que fins ara eren percebudes des d'un model mèdic, que s'empoderen a poc a poc amb ajuda de les organitzacions i de la gestió que aquestes apliquen. D'aquesta manera, es converteixen en treballadors i treballadores amb competències diverses i habilitats vàlides en el mercat de treball, gràcies al canvi del model mèdic al model social i a les normatives internacionals, com l'esmentada, que així ho impulsen, per oferir oportunitats en el mercat de treball als col·lectius més vulnerables, fins al moment exclosos socialment. Enfront d'aquest context, les estructures clàssiques de gestió de les persones deixen de tenir sentit. Les empreses tradicionals, amb estratègies monolítiques, ho tenen difícil per competir en entorns tan canviants i complexos (Sánchez-Gardey i Cerdan-Chiscano, 2022).

Per la seva banda, la inclusió es pot entendre com la capacitat de l'empresa per reconèixer, integrar i valorar l'aportació dels seus empleats i empleades sobre la base dels seus coneixements, habilitats i destreses, i no en funció dels seus trets demogràfics. Gasorek (2000) va descriure àmpliament la inclusió com el grau en el qual: **1)** el personal i les seves idees són valorats i utilitzats; **2)** els empleats i empleades se senten integrats en els seus departaments i en altres llocs; **3)** el personal treballador té un sentiment de pertinença amb l'organització; **4)** els empleats i empleades potencials són atrets cap a l'organització; **5)** els treballadors i treballadores se senten connectats amb els altres i amb l'organització i els seus objectius, i **6)** l'organització fomenta contínuament la flexibilitat, la llibertat d'elecció i la diversitat.

Per arribar a la plena inclusió, s'ha de donar un procés evolutiu en el qual cada etapa implica l'assumpció de la diversitat com un factor estratègic i una reacció de sensibilització de tota l'organització (Sánchez-Gardey, 2023).

2. Efectes sobre les dinàmiques d'equip i la gestió de la diversitat

Com indica Sánchez-Gardey (2023, pàg. 29), «per ser capaces d'aprofitar els beneficis de la diversitat, les organitzacions han de ser capaces de comprendre-la, valorar-la i mesurar-la i, a partir d'aquest diagnòstic previ, gestionar-la» (Casanova, 2022). Amb una gestió apropiada es poden obtenir beneficis derivats de la diversitat dels empleats i empleades, com més creativitat, la generació de més alternatives de solució o una millor qualitat de les decisions. Malgrat això, ometre la gestió o fer una gestió ineficient d'aquestes diferències comportaria dificultats per aconseguir un consens, o generaria conflictes interpersonals per la confrontació de perspectives diferents o els costos de coordinació. Hi ha estudis que han aprofundit en models simples de diversitat, en analitzar la relació directa entre aquestes característiques i diferents mesures de resultats. No obstant això, són les recerques que introdueixen variables intervinents o mediadores les que ofereixen una informació més rica pel que fa als efectes de la diversitat. Per exemple, la percepció del personal amb discapacitat en algunes empreses està relacionada amb una postura favorable cap als més vulnerables, que, en el cas de provocar situacions de paternalisme, serien no desitjades, ja que es tracta de personal treballador adult amb capacitats i responsabilitats. Així i tot, diversos estudis han observat l'aparició de judicis negatius relacionats amb la discriminació, els estereotips i els estigmes cap a la discapacitat. Així, quan les persones fan una valoració de persones amb discapacitat basada en judicis negatius, se solen considerar menys capaces i, per tant, receptores d'expectatives de baix acompliment. Amb tot, empreses amb experiència prèvia en la contractació de persones amb discapacitat presenten una visió més favorable en relació amb els treballadors i les treballadores amb discapacitat. En definitiva, tal com assenyala CERMI (2010), cal destacar com el disseny i l'aplicació de les polítiques de l'empresa es tradueixen en pràctiques favorables d'inclusió que tenen en compte les necessitats específiques del personal amb discapacitat i prevenen situacions de discriminació o de valoració esbiaixada sobre les seves competències i el seu rendiment.

L'amplitud de treballs relacionats i la dispersió de les seves conclusions és tan gran que, tal com proposen Martín-Alcázar *et al.*, (2011), seguint Milliken i Martins (1996) i Benschop (2001), els efectes de la diversitat es podrien classificar en: **1)** cognitius, que afecten els processos de presa de decisions i de resolució de problemes –un grau d'innovació, de varietat en les interpretacions, de generació de sitges d'informació o de cooperació més alt o més baix–; **2)** afectius, que configuren el context social en el qual es desenvolupa la presa de decisions –l'aparició de conflictes, els nivells d'integració social o la cohesió dels grups–; **3)** de la comunicació, en tant que les diferències culturals, idiomàtiques, de coneixement i experiències poden afectar l'entesa comuna entre els membres d'un grup, i **4)** simbòlics, sobre com

la diversitat condiona la manera en la qual els agents externs perceben el grup o l'organització, i com les imatges simbòliques influencien els seus contactes fora de l'organització (Milliken i Martins, 1996).

Com s'ha anticipat a l'inici d'aquest epígraf, la gestió de les diferències és fonamental per treure el màxim partit de la diversitat, i minimitzar-ne els efectes potencials. Per tant, les organitzacions hauran de posar una èmfasi especial en com defineixen els seus sistemes de gestió de recursos humans (SGRH) per aconseguir-ho. La literatura defineix l'SGRH com un conjunt de pràctiques interconnectades relacionades amb l'anàlisi de llocs i planificació, l'avaluació del rendiment, la compensació i la formació i el desenvolupament (Wright *et al.*, 2001). El requisit necessari, tot i que no suficient, en la configuració d'aquestes polítiques és que l'organització assumeixi la diversitat com a element estratègic, font de valor i d'avantatge competitiu. Aquestes polítiques, com també les pràctiques de recursos humans en les quals es materialitzen, s'han de dissenyar sobre la base dels principis de transparència, respecte, honestedat, igualtat, privacitat i llibertat (Jabour *et al.*, 2011), buscant un entorn de treball més inclusiu i integrador.

3. La gestió de la diversitat funcional a la pràctica

Després d'haver revisat els aspectes més importants sobre la conceptualització i la gestió de la diversitat i, en concret, de la diversitat funcional, a continuació, s'exposen diversos casos d'empreses reals que consideren aquest tipus de diversitat de manera explícita en la seva gestió, i algunes consideracions i mesures que implanten.

3.1. ZURICH

Es tracta d'una empresa asseguradora internacional que es divideix en tres àrees de negoci principals: assegurances generals, vida global i agricultors, amb presència a Espanya des de fa més de 130 anys i amb una plantilla de més de 1.700 empleats i empleades. Reconeix la diversitat funcional com a font de valor, i indica que «cada persona té capacitats o funcionalitats diverses i que no necessàriament les unes són millors que les altres» i que «la realitat és que el talent està repartit en funcionalitats molt diverses». Es fa ressò que inclouen entre els seus treballadors i treballadores persones amb diversitat funcional com a resultat de la posada en marxa de mesures per al foment de la diversitat com les que s'exposen a continuació, extretes literalment de «[La importancia de la inclusión de las personas con diversidad funcional](#)» (Zurich, 2022):

- Acompanyament a l'hora de sol·licitar els beneficis fiscals i gaudir-ne.
- Informació sobre com demanar les subvencions i ajudes destinades a facilitar l'adaptació de l'habitatge o l'augment de les oportunitats de mobilitat adaptada.
- Subvencions, directament atorgades per Zurich, tant en la quota del gimnàs com en l'import de l'assistència sanitària.
- Reserva d'una plaça d'aparcament totalment adaptada i pròxima a l'entrada a tots i cadascun dels nostres centres de treball.
- Assessorament i acompanyament constant, perquè la inclusió sigui real i efectiva, i no únicament superficial.
- Creació del programa *Aliados*, format per personal amb representants de diferents tipus de diversitat (funcional, de gènere, intergeneracional i de sexe), que són persones de referència en assumptes de diversitat per qui ho necessiti i, a més, promouen la inclusió dins de la companyia per mitjà de diferents iniciatives.

3.2. LIDL

Lidl és una cadena de distribució alimentària i la filial de l'empresa alemanya Lidl Stiftung, companyia integrada al seu torn en el Grup Schwarz. A escala mundial, té més de 12.000 establiments i més de 200 centres logístics, i una plantilla de més de 360.000 empleats i empleades. Té presència a Espanya des del 1994, amb una xarxa de més de 650 botigues i 11 plataformes logístiques, i amb una plantilla de més de 17.500 persones. Per fer efectiva la inclusió de persones amb discapacitat funcional, Lidl afirma treballar amb diverses fundacions, com la Fundació Síndrome de Down o el [Grup SIFU](#), amb la qual cosa fomenta la integració laboral de les persones amb diversitat funcional en el mercat laboral. Si bé és cert que en el seu web oficial, s'informa sobre aquestes [col·laboracions](#), en la seva Memòria de Sostenibilitat 2021 no es fa referència a la diversitat funcional en el seu apartat «Tracte Just / Igualtat, diversitat i inclusió». Sí que es destaca la tasca de l'empresa en igualtat de gènere, comunicació inclusiva i multiculturalitat.

3.3. INDITEX

El model de negoci implantat per Inditex ha estat un exemple d'èxit empresarial des de fa anys. El seu fundador, Amancio Ortega, va transformar un modest taller familiar en una empresa de moda internacional, amb més de 5.000 botigues a tot el món. En el tancament de l'exercici 2022, donava ocupació a 164.997 persones a 60 mercats, que representen un total de 182 nacionalitats (Inditex, 2022). Una de les principals iniciatives de la firma pel que fa a diversitat funcional és el Programa Incluye. Aquest programa sorgeix, el 2021, de la necessitat d'integrar de manera explícita persones amb discapacitat intel·lectual en diversos equips de logística a Espanya. Segons s'afirma en la Memòria Anual Grup Inditex 2022, des del 2022, «tots els projectes d'ocupabilitat directa a INDITEX arreu del món s'han agrupat i consolidat en el marc del Programa Incluye». D'aquesta manera, s'institucionalitza la gestió d'aquest tipus de diversitat i es coordinen les diferents iniciatives, sota els principis següents (Inditex, 2022):

- Col·laboració amb organitzacions locals que treballen la inclusió laboral de persones amb discapacitat.
- Adaptació del lloc de treball en cas necessari.
- Elaboració de materials d'acollida i formació de lectura fàcil.
- Formació interna als equips de recursos humans i responsables.
- Existència de la figura del tutor –tant intern com de l'entitat local– com a factor clau de l'èxit de l'ocupabilitat.

Conclusions

La gestió de la diversitat i la inclusió representa un repte organitzatiu actual que implica un important compromís i una àmplia capacitat de gestió de les empreses i de les institucions involucrades. La lluita contra les barreres i les reticències enfront de les diferències ha d'estar explícitament present en el dia a dia de les organitzacions per fer-les realment inclusives. Tots els talents, inclosos els de les persones amb diversitat funcional, tenen potencial per contribuir a l'acompliment de les companyies. No obstant això, s'han de posar a disposició les eines que permeten aprofitar-los, i conjugar l'èxit organitzatiu amb el desenvolupament personal i professional dels individus.

Referències bibliogràfiques

- BENSCHOP, Yvonne (2001). «Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, núm. 7, pàg. 1166-1181. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585190110068377>
- CARRELL, Michael. R.; Mann, EVERETT E.; SIGLER, Tracey H. (2006). «Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study». *Labor Law Journal*, vol. 57, núm. 1, pàg. 5-12 [en línia]. Disponible a: <https://www.proquest.com/openview/4a1edf0a97f9f1110b9e81e8fbd45d5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41326>
- CASANOVA-MEDEROS, Myrtha. B. (2022). *El poder de la diferencia*. Editorial Almuzara.
- CERMI. *Derechos Humanos y Discapacidad. Informe España (2010)*. Madrid: CERMI [en línia]. Disponible a: http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO26025/Informe_CERMI_derechos_humanos_discapacidad_2010.pdf
- GASOREK, D. (2000). «Inclusion at Dun & Bradstreet: Building a high-performing company». *The Diversity Factor*, vol. 8, núm. 4, pàg. 25-29.
- INDITEX (s. f.). *Diversidad, Inclusión, Igualdad y Conciliación* [en línia]. Disponible a: https://static.inditex.com/annual_report_2021/es/impacto-positivo/nuestras-personas/diversidad-inclusion-igualdad-y-conciliacion.html
- INDITEX (2022). *Memoria Anual Grupo Inditex 2022* [en línia]. Disponible a: https://static.inditex.com/annual_report_2022/pdf/Memoria-anual-grupo-inditex-2022.pdf
- JOHNSTON, William. B. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Indianápolis: Hudson Inst. [en línia]. Disponible a: <https://eric.ed.gov/?id=ED290887>

- KAPOOR, Camille (2011). «Defining diversity: the evolution of diversity». *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 3, núm. 4, pàg. 284-293. DOI: <https://doi.org/10.1108/17554211111162408>
- LIDL (s. f.). *Diversidad Funcional* [en línia]. Disponible a: <https://empleo.lidl.es/nuestra-empresa/diversidad/diversidad-funcional>
- MARTÍN-ALCÁZAR, Fernando; ROMERO-FERNÁNDEZ, Pedro. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, Gonzalo (2012). «Transforming human resource management systems to cope with diversity». *Journal of business ethics*, núm. 107, pàg. 511-531. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1061-0>
- MILLIKEN, Frances. J.; MARTINS, Luis. L. (1996). «Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups». *Academy of management review*, vol. 21, núm. 2, pàg. 402-433. DOI: <https://doi.org/10.2307/258667>
- OFFERMAN, Lynn R.; GOWING, Marilyn K. (1990). «Organization of the future: Change and challenges». *American Psychologist*, núm. 45, pàg. 95-108. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.95>
- CHIAPPETTA JABBOUR, Charbel José; SEROTINI GORDONO, Fernanda; CALDEIRA DE OLIVEIRA, Jorge Henrique; MARTÍNEZ, José Carlos; GOMES BATTISTELLE, Rosane Aparecida (2011). «Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations». *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 30, núm. 1, pàg. 58-74. DOI: <https://doi.org/10.1108/02610151111110072>
- RED ACOGE (2021). *VI Edición. Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión 2021*. Madrid: Área de Gestión de la Diversidad de Red Acoge [en línia]. Disponible en: https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2022/05/2021_VI_DI_informe_v4.pdf
- SÁNCHEZ, G.; CERDAN CHISCANO, M. (2022). *Diversidad e inclusión en las organizaciones*. Editorial UOC.
- SÁNCHEZ, G. (2023). *Gestión de la inclusión y la diversidad* (1.ª ed.). Recurso d'aprenentatge textual. Barcelona: Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- TAJEDDINI, Kayhan; BUDUR, Taylan; GAMAGE, Thilini C.; DEMIR, Ahmet; ZAIM, Halil; TOPAL, Ramazan (2023). «Impact of diversity management on innovative work behavior: mediating role of human resource management and affective commitment». *Journal of Management Development*, vol. 42, núm. 1, pàg. 29-53. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2022-0154>
- WRIGHT, Patrick. M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. (2001). «Human resources and the resource based view of the firm». *Journal of Management*, vol. 27, núm. 6, pàg. 701-721. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>
- YADAV, Shatrughan; LENKA, Usha (2023). «Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990-2019)». *Personnel Review*, vol. 52, núm. 3, pàg. 856-881. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0296>
- ZURICH. (2022). *La importancia de la inclusión de las personas con diversidad funcional* [en línia]. Disponible a: <https://www.zurich.es/blog/derechos-diversidad-funcional-empresas>

Citació recomanada: GARCÍA-CARBONELL, Natalia; CERDAN-CHISCANO, Mònica. «La diversitat i la inclusió com a font de valor: un enfocament des de la diversitat funcional». *Oikonomics* [en línia]. Novembre 2023, núm. 21. ISSN 2330-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>



Natalia García-Carbonell

natalia.carbonell@uca.es

Universitat de Cadis

Professora titular del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat de Cadis (UCA). Els seus interessos de recerca se centren en la diversitat de capital humà dels equips d'alta direcció, la formulació de les estratègies de recursos humans, la gestió del capital intel·lectual a l'acadèmia, i el capital social i les xarxes complexes de recerca. Va defensar la seva tesi doctoral l'any 2013, i va obtenir la qualificació *cum laude* i la menció de doctorat europeu. Ha realitzat una estada de recerca a la Kingston University de Londres com a professora visitant i, actualment, dirigeix quatre tesis doctorals i un projecte de recerca obtingut en convocatòria competitiva. Els resultats de la seva recerca durant aquests anys s'han publicat a revistes de gran impacte, com *Journal of Intellectual Capital*, *Research Policy* o *European Management Journal*.



Mònica Cerdan-Chiscano

mcerdanc@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Doctora en Organització d'Empreses per la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC, 2009) i llicenciada en Recerca i Tècniques de Mercats per la Universitat de Barcelona (UB, 1999). El 1996, va rebre una beca de la UB per estudiar un any a la Universitat La Trobe (Austràlia). Està acreditada per l'Agència Nacional d'Avaluació de la Qualitat i l'Acreditació (ANECA) com a professora contractada doctora. Des de l'any 2000, ha estat treballant com a tècnica de creació d'empreses a Barcelona Activa i, més tard, a la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) durant deu anys. El 2015, va ser codirectora de la càtedra de Turisme Responsable i Hospitalitat a la Universitat Ramon Llull (URL), i fins al juliol del 2020, va ser docent a la Facultat de Turisme. També ha liderat projectes de recerca en innovació social amb empreses i entitats com Vueling, Aena, TMB, Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya, Cosmocaixa, la Diputació de Barcelona, la Diputació de Girona i el Gran Teatre del Liceu de Barcelona, entre altres. Actualment, és professora dels Estudis d'Economia i Empresa, en què desenvolupa docència en màrqueting, organització d'empreses i turisme. Pertany, des del 2010, al grup de recerca i2TIC-UOC; ha estat professora pròpia el 2005 i consultora a l'assignatura de Creació d'Empreses des del 2010. El seu àmbit de recerca és el disseny inclusiu i la cocreació d'experiències inclusives per a persones amb discapacitat, i ha publicat a diverses revistes internacionals de gran impacte relacionades amb la diversitat funcional.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



ODS

