

Dossier: «Responsabilidad social: un modelo de gestión inaplazable» coordinado por August Corrons Giménez

CUESTIÓN CLAVE EN LA AGENDA DE LAS ORGANIZACIONES

La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional

Natalia García-Carbonell

Universidad de Cádiz

Mònica Cerdan-Chiscano

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

RESUMEN La diversidad y la inclusión continúan siendo cuestiones presentes en las agendas de las organizaciones actuales. A pesar de los importantes avances en torno a la gestión de las diferencias de las plantillas, aún quedan retos por afrontar para, realmente, conseguir organizaciones plenamente inclusivas. La gestión de la diversidad se configura como el factor clave de éxito en el reconocimiento y la integración de las diferencias de los empleados y empleadas, por lo que resulta particularmente relevante que las empresas tomen consciencia de la necesidad de mejorar su capacidad de gestión en este ámbito. Este artículo plantea una revisión de la literatura sobre los términos de diversidad e inclusión, el análisis de los principales efectos que tienen y su gestión, y el estudio del caso específico de la diversidad funcional. En el último apartado del artículo se proporciona una sección de conclusiones.

PALABRAS CLAVE dirección de recursos humanos; diferencias; gestión; diversidad demográfica; recursos humanos; trabajo decente y crecimiento económico; reducción de las desigualdades

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*

Introducción

«La diversidad y la inclusión fomentan comunidades cohesionadas y sacan el máximo rendimiento a la innovación y al crecimiento. Para lograr esto, debemos utilizar todos los talentos y no dejar a nadie atrás». Con esta afirmación en el contexto del Mes Europeo de la Diversidad (mayo de 2023), Helena Dalli, comisaria de Igualdad de la Unión Europea, pone de manifiesto la relevancia de la diversidad y la inclusión para las organizaciones como fuente de valor y de ventaja competitiva, así como la importancia de su gestión para lograr empresas más inclusivas y éticamente responsables, minimizando la discriminación y la categorización.

Los sustanciales cambios demográficos, sociales y económicos que se sucedieron en la década de los ochenta y noventa hicieron de la diversidad un rasgo permanente en las plantillas. Sobre la base de estos fenómenos, el estudio de los efectos de las diferencias de la fuerza de trabajo como campo de estudio nace, en estos años, de la mano de estudios pioneros de autores como Johnston y Packer (1987) y Offerman y Gowing (1990). El área experimenta un crecimiento exponencial entre los años 1980 y 2019 (Yadav y Lenka, 2021), tratando de dar respuesta a los interrogantes que plantean las consecuencias de la diversidad sobre las dinámicas de trabajo, que, de forma subsiguiente, condicionan las diferentes dimensiones del rendimiento organizativo. En el caso de colectivos como el de la discapacidad, el aumento de las libertades personales, principalmente la consolidación de los derechos humanos. En los últimos veinte años, se promueve la consecución de los derechos y libertades de colectivos hasta ahora excluidos socialmente. Este proceso se ha desarrollado mediante una transformación en el sistema jurídico-político internacional y nacional, promovida por diversas organizaciones internacionales y ratificada por los diferentes países, que rompen así la percepción de dependencia de las personas con diferentes capacidades en su lucha por la inclusión social, facilitando, pese a los estereotipos y estigmas presentes en la sociedad hacia estos colectivos, mecanismos que ofrecen mejores oportunidades sociolaborales a los colectivos que han sido invisibles hasta ahora. Este nuevo modelo permite un mayor empoderamiento de las personas con discapacidad respaldado por la Ley, con el apoyo y el acompañamiento de las organizaciones y empresas que defienden sus derechos.

A pesar de la amplia trayectoria del campo de estudio, la diversidad y la inclusión siguen suponiendo retos importantes para las organizaciones. Solo si la diversidad se institucionaliza y se gestiona de manera eficiente a través de las distintas políticas de dirección de los recursos humanos, puede constituirse como una verdadera fuente de ventaja competitiva (Tajeddini *et al.*, 2023). En concreto, como concluye el informe *Índice D&I* (Red Acoge, 2021), aunque los datos son bastante alentadores en cuanto a la gestión que las empresas participantes realizan de la diversidad y la inclusión, se observa un claro estancamiento en el contexto de la diversidad funcional que requiere un cambio de visión además de actuaciones explícitas y concretas para abordar este tipo de diversidad.

Partiendo de esta base, el presente artículo presenta una revisión del concepto de diversidad e inclusión, sus efectos sobre el funcionamiento de los equipos de trabajo y su gestión con el objetivo de presentar el estado actual de la cuestión en el contexto específico de la diversidad funcional.

Para ello, el artículo comprenderá cuatro partes diferenciadas: **1)** discusión sobre el concepto de *diversidad* y de *inclusión*, **2)** análisis de los efectos de la diversidad de la plantilla y su gestión, **3)** estudio de casos de empresa, y **4)** conclusiones.

1. Diversidad e inclusión: delimitación y conceptualización

En numerosas ocasiones los conceptos de *diversidad* e *inclusión* se usan de forma indistinta e intercambiable, lo que propicia importantes problemas, no solo respecto a la delimitación de la realidad que reflejan, sino también sobre cómo abordar su gestión. A mediados de los años 2000 surgieron dos enfoques complementarios para entender la diversidad (Kapoor, 2011): **1)** por una parte, desde una perspectiva limitada, esta se relacionaba únicamente con la igualdad de oportunidades en el empleo, y **2)** por otra parte, una visión mucho más amplia e integradora que definió la diversidad como un concepto que considera cualquiera de los aspectos que hacen a las personas diferentes entre sí (Carrell *et al.*, 2006).

A partir de entonces, las definiciones sobre diversidad se fueron sucediendo desde múltiples perspectivas, por ejemplo, considerando exclusivamente atributos demográficos (edad, género, etnia, antigüedad, etc.). Sin embargo, con el fin de proporcionar una imagen más completa del concepto, Martín-Alcázar *et al.* (2011) proponen una definición multidimensional de diversidad compuesta por factores demográficos (edad,

nacionalidad, género) y por características de capital humano (esquemas cognitivos, conocimientos, valores y experiencia), de manera que se reflejaran aquellos aspectos más observables y evidentes del individuo y los más subyacentes, portadores del verdadero potencial para contribuir a la organización. Por ejemplo, grupos sociales y de trabajadores hasta ahora excluidos de la sociedad y del mercado de trabajo como son las personas con discapacidad dejan de ser invisibles con procesos como la aprobación de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas en 2006, y con su posterior ratificación por parte de los países miembros. Surge así un potencial de población activa de personas con discapacidades diversas que hasta ahora eran percibidas desde un modelo médico, que se empoderan poco a poco con ayuda de las organizaciones y de la gestión que estas aplican. De este modo, se convierten en trabajadores y trabajadoras con competencias diversas y habilidades válidas en el mercado de trabajo, gracias al cambio del modelo médico al modelo social y a las normativas internacionales, como la mencionada, que así lo impulsan, para ofrecer oportunidades en el mercado de trabajo a los colectivos más vulnerables, hasta el momento excluidos socialmente. Frente a este contexto, las estructuras clásicas de gestión de las personas dejan de tener sentido. Las empresas tradicionales, con estrategias monolíticas, lo tienen difícil para competir en entornos tan cambiantes y complejos (Sánchez-Gardey y Cerdan-Chiscano, 2022).

Por su parte, la inclusión puede entenderse como la capacidad de la empresa para reconocer, integrar y valorar la aportación de sus empleados y empleadas sobre la base de sus conocimientos, habilidades y destrezas, y no en función de sus rasgos demográficos. Gasorek (2000) describió ampliamente la inclusión como el grado en el que: **1)** el personal empleado y sus ideas son valorados y utilizados; **2)** los empleados y empleadas se sienten integrados en sus departamentos y en otros lugares; **3)** el personal trabajador tiene un sentimiento de pertenencia con la organización; **4)** los empleados y empleadas potenciales son atraídos hacia la organización; **5)** los trabajadores y trabajadoras se sienten conectados con los demás y con la organización y sus objetivos; y **6)** la organización fomenta continuamente la flexibilidad, la libertad de elección y la diversidad.

Para llegar a la plena inclusión, ha de darse un proceso evolutivo en el que cada etapa implica la asunción de la diversidad como un factor estratégico y una reacción de sensibilización por parte de toda la organización (Sánchez-Gardey, 2023).

2. Efectos sobre las dinámicas de equipo y la gestión de la diversidad

Como indica Sánchez-Gardey (2023, pág. 29), «para ser capaces de aprovechar los beneficios de la diversidad, las organizaciones deben ser capaces de comprenderla, valorarla y medirla y, a partir de este diagnóstico previo, gestionarla» (Casanova, 2022). Con una apropiada gestión pueden obtenerse beneficios derivados de la diversidad de los empleados y empleadas, como un mayor grado de creatividad, la generación de un mayor número de alternativas de solución o una mayor calidad de las decisiones. Sin embargo, omitir la gestión o hacer una gestión ineficiente de estas diferencias conllevaría dificultades para alcanzar un consenso, o generaría conflictos interpersonales por la confrontación de perspectivas diferentes o los costes de coordinación. Existen estudios que han profundizado en modelos simples de diversidad, analizando la relación directa entre estas características y diferentes medidas de resultados. No obstante, son las investigaciones que introducen variables intervinientes o mediadoras las que ofrecen una información más rica en cuanto a los efectos de la diversidad. Por ejemplo, la percepción del personal empleado con discapacidad en algunas empresas está relacionada con una postura favorable hacia los más vulnerables, que, en el caso de provocar situaciones de paternalismo, serían no deseadas, ya que se trata de personal trabajador adultos con capacidades y responsabilidades. Aun así, diversos estudios han observado la aparición de juicios negativos relacionados con la discriminación, los estereotipos y los estigmas hacia la discapacidad. Así, cuando las personas realizan una valoración de personas con discapacidad basada en juicios negativos, suelen considerarse menos capaces y, por lo tanto, receptoras de expectativas de bajo desempeño. No obstante, empresas con experiencia previa en la contratación de personas con discapacidad presentan una visión más favorable en relación con los trabajadores y las trabajadoras con discapacidad. En definitiva, tal y como señala CERMI (2010), es necesario destacar cómo el diseño y la aplicación de las políticas de la empresa se traducen en prácticas favorables de inclusión que tienen en cuenta las necesidades específicas del personal empleado con discapacidad y previenen situaciones de discriminación o de valoración sesgada sobre sus competencias y su rendimiento.

Es tal la amplitud de trabajos relacionados y la dispersión de sus conclusiones que, tal y como proponen Martín-Alcázar *et al.*, (2011), siguiendo a Milliken y Martins (1996) y a Benschop (2001), los efectos de la diversidad podrían clasificarse en: **1)** cognitivos, que afectan a los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas –un mayor o menor grado de innovación, de variedad en las interpretaciones, de generación de silos de información o de cooperación–; **2)** afectivos, que se configuran el contexto social en el que se desarrolla la toma de decisiones –la aparición de conflictos, los niveles de integración social o la cohesión de los grupos–; **3)** de la comunicación, en cuanto que las diferencias culturales, idiomáticas, de conocimiento y experiencias pueden afectar al entendimiento común entre los miembros de un grupo; y **4)** simbólicos, acerca de cómo la diversidad condiciona la forma en la que los agentes externos perciben el grupo u organización, y cómo las imágenes simbólicas influyen sus contactos fuera de esta (Milliken y Martins, 1996).

Como se anticipó al inicio de este epígrafe, la gestión de las diferencias es fundamental para extraer el máximo partido de la diversidad, minimizando sus potenciales efectos. Por tanto, las organizaciones deberán poner especial énfasis en cómo definen sus sistemas de gestión de recursos humanos (SGRH) para lograrlo. La literatura define el SGRH como un conjunto de prácticas interconectadas relacionadas con el análisis de puestos y planificación, la evaluación del rendimiento, la compensación y la formación y el desarrollo (Wright *et al.*, 2001). El requisito necesario, aunque no suficiente, en la configuración de estas políticas es que la organización asuma la diversidad como elemento estratégico, fuente de valor y de ventaja competitiva. Estas, así como las prácticas de recursos humanos en las que se materializan, deben diseñarse sobre la base de los principios de transparencia, respeto, honestidad, igualdad, privacidad y libertad (Jabour *et al.*, 2011), buscando un entorno de trabajo más inclusivo e integrador.

3. La gestión de la diversidad funcional en la práctica

Tras haber revisado los aspectos más importantes sobre la conceptualización y la gestión de la diversidad y, en concreto, de la diversidad funcional, a continuación, se exponen varios casos de empresas reales que consideran este tipo de diversidad de manera explícita en su gestión y algunas consideraciones y medidas que implantan.

3.1. ZURICH

Se trata de una empresa aseguradora internacional que se divide en tres áreas de negocio principales: seguros generales, vida global y agricultores, con presencia en España desde hace más de 130 años y con una plantilla de más de 1.700 empleados y empleadas. Reconoce la diversidad funcional como fuente de valor, indicando que «cada persona cuenta con capacidades o funcionalidades diversas y que no necesariamente unas son mejores que otras» y que «la realidad es que el talento se halla repartido en funcionalidades muy diversas». Se hace eco de que incluyen entre sus trabajadores y trabajadoras a personas con diversidad funcional como resultado de la puesta en marcha de medidas para el fomento de la diversidad como las que se exponen a continuación, literalmente extraídas de «[La importancia de la inclusión de las personas con diversidad funcional](#)» (Zurich, 2022):

- Acompañamiento a la hora de solicitar y disfrutar los beneficios fiscales.
- Información acerca de cómo pedir las subvenciones y ayudas destinadas a facilitar la adaptación de la vivienda o el aumento de las oportunidades de movilidad adaptada.
- Subvenciones, directamente otorgadas por Zurich, tanto en la cuota del gimnasio como en el importe de la asistencia sanitaria.
- Reserva de una plaza de aparcamiento totalmente adaptada y cercana a la entrada en todos y cada uno de nuestros centros de trabajo.
- Asesoramiento y acompañamiento constante, para que la inclusión sea real y efectiva y no únicamente superficial.
- Creación del programa *Aliados*, formado por personal empleado con representantes de diferentes tipos de diversidad (funcional, de género, intergeneracional y sexual) que son personas de referencia en asuntos de diversidad para quien lo necesite y, además, promueven la inclusión dentro de la compañía a través de diferentes iniciativas.

3.2. LIDL

Lidl es una cadena de distribución alimentaria y la filial de la empresa alemana Lidl Stiftung, compañía integrada a su vez en el Grupo Schwarz. A escala mundial posee más de 12.000 establecimientos y más de 200 centros logísticos, así como una plantilla de más de 360.000 empleados y empleadas. Tiene presencia en España desde 1994, con una red de más de 650 tiendas y 11 plataformas logísticas, y con una plantilla de más de 17.500 personas. Para hacer efectiva la inclusión de personas con discapacidad funcional, Lidl afirma trabajar con varias fundaciones, como la Fundación Síndrome de Down o el Grupo SIFU, fomentando la integración laboral de las personas con diversidad funcional en el mercado laboral. Si bien es cierto que en su web oficial se informa sobre estas colaboraciones, en su Memoria de Sostenibilidad 2021 no se hace referencia a la diversidad funcional en su apartado «Trato Justo / Igualdad, diversidad e inclusión». Sí que se destaca la labor de la empresa en igualdad de género, comunicación inclusiva y multiculturalidad.

3.3. INDITEX

El modelo de negocio implantado por Inditex ha sido un ejemplo de éxito empresarial desde hace años. Su fundador, Amancio Ortega, transformó un modesto taller familiar en una empresa de moda internacional, con más de 5.000 tiendas en todo el mundo. Emplea, a cierre del ejercicio 2022, a 164.997 personas en 60 mercados y que representan un total de 182 nacionalidades (Inditex, 2022). Una de las principales iniciativas de la firma en cuanto a diversidad funcional es el Programa Incluye. Este programa surge, en 2021, de la necesidad de integrar de manera explícita a personas con discapacidad intelectual en diversos equipos de logística en España. Según se afirma en la Memoria Anual Grupo Inditex 2022, desde 2022, «todos los proyectos de empleabilidad directa en INDITEX en todo el mundo se han agrupado y consolidado en el marco del Programa Incluye». De esta forma, se institucionaliza la gestión de este tipo de diversidad y se coordinan las diferentes iniciativas, bajo los siguientes principios (Inditex, 2022):

- Colaboración con organizaciones locales que trabajan la inclusión laboral de personas con discapacidad.
- Adaptación del puesto de trabajo en caso necesario.
- Elaboración de materiales de acogida y formación de lectura fácil.
- Formación interna a los equipos de recursos humanos y responsables.
- Existencia de la figura del tutor –tanto interno como de la entidad local– como factor clave del éxito de la empleabilidad.

Conclusiones

La gestión de la diversidad y la inclusión supone un reto organizativo actual que implica un importante compromiso y una amplia capacidad de gestión por parte de las empresas y de las instituciones involucradas. La lucha contra las barreras y las reticencias frente a las diferencias debe estar explícitamente presente en el día a día de las organizaciones para hacerlas realmente inclusivas. Todos los talentos, incluidos los de las personas con diversidad funcional, tienen potencial para contribuir al desempeño de las compañías. Sin embargo, deben ponerse a disposición aquellas herramientas que permiten aprovecharlos, conjugando el éxito organizativo con el desarrollo personal y profesional de los individuos.

Referencias bibliográficas

- BENSCHOP, Yvonne (2001). «Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance». *International Journal of Human Resource Management*, vol. 12, n.º 7, págs. 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, n.º 1, págs. 5-12 [en línea]. Disponible en: <https://www.proquest.com/openview/4a1edf0a97f9f1110b9e81e8fbdb45d5/1?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 línea]. Disponible en: 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, n.º 4, págs. 25-29.
- INDITEX (s. f.). *Diversidad, Inclusión, Igualdad y Conciliación* [en línea]. Disponible en: 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 línea]. Disponible en: 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 línea]. Disponible en: <https://eric.ed.gov/?id=ED290887>
- KAPOOR, Camille (2011). «Defining diversity: the evolution of diversity». *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, vol. 3, n.º 4, págs. 284-293. DOI: <https://doi.org/10.1108/175542111111162408>
- LIDL (s. f.). *Diversidad Funcional* [en línea]. Disponible en: <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*, n.º 107, págs. 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, n.º 2, págs. 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*, n.º 45, págs. 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, n.º 1, págs. 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 línea]. 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 de aprendizaje 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, n.º 1, págs. 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, n.º 6, pág. 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, n.º 3, págs. 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 línea]. Disponible en: <https://www.zurich.es/blog/derechos-diversidad-funcional-empresas>

Cita recomendada: GARCÍA-CARBONELL, Natalia; CERDAN-CHISCANO, Mònica. «La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la diversidad funcional». *Oikonomics* [en línea]. Noviembre 2023, n.º 21. ISSN 2330-9546. DOI. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>



Natalia García-Carbonell

natalia.carbonell@uca.es

Universidad de Cádiz

Profesora titular del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Cádiz (UCA). Sus intereses de investigación se centran en la diversidad de capital humano de los equipos de alta dirección, la formulación de las estrategias de recursos humanos, la gestión del capital intelectual en la academia, y el capital social y las redes complejas de investigación. Defendió su tesis doctoral en el año 2013, y obtuvo la calificación *cum laude* y la mención de doctorado europeo. Ha realizado una estancia de investigación en la Kingston University de Londres como profesora visitante y actualmente dirige cuatro tesis doctorales y un proyecto de investigación obtenido en convocatoria competitiva. Los resultados de su investigación durante estos años se han publicado en revistas de alto impacto, como *Journal of Intellectual Capital*, *Research Policy* o *European Management Journal*.



Mònica Cerdan-Chiscano

mcerdanc@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya (UOC)

Doctora en Organización de Empresas por la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC, 2009) y licenciada en Investigación y Técnicas de Mercados por la Universidad de Barcelona (UB, 1999). En 1996 recibió una beca de la UB para estudiar un año en la Universidad La Trobe (Australia). Está acreditada por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación (ANECA) como profesora contratada doctora. Desde el año 2000, ha estado trabajando como técnica de creación de empresas en Barcelona Activa y, más tarde, en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) durante diez años. En 2015, fue codirectora de la cátedra de Turismo Responsable y Hospitalidad en la Universidad Ramon Llull (URL), y hasta julio de 2020 fue docente en la Facultad de Turismo. También lideró proyectos de investigación en innovación social con empresas y entidades como Vueling, Aena, TMB, Ferrocarriles de la Generalitat de Cataluña, CosmoCaixa, la Diputación de Barcelona, la Diputación de Girona y el Gran Teatro del Liceo de Barcelona, entre otras. Actualmente, es profesora de los Estudios de Economía y Empresa, donde desarrolla docencia en marketing, organización de empresas y turismo. Pertenece, desde 2010, al grupo de investigación i2TIC-UOC; ha sido profesora propia en 2005 y consultora en la asignatura de Creación de Empresas desde 2010. Su ámbito de investigación es el diseño inclusivo y la cocreación de experiencias inclusivas para personas con discapacidad, y ha publicado en diversas revistas internacionales de alto impacto relacionadas con la diversidad funcional.

Los textos publicados en esta revista están sujetos –si no se indica lo contrario– a una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente, hacer obras derivadas siempre que reconozca los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es_ES.



ODS

