



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN TURISMO

Gestión de la Diversidad para la Excelencia Empresarial con el nuevo Modelo EFQM 2020

Trabajo Fin de Grado presentado por Dña. Marta Torres Morales, siendo los tutores del mismo los profesores D. Fernando Criado García-Legaz y Dña. Mercedes Sánchez-Apellániz García.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

Alumno/a:

D./Dña.

D./Dña.

Sevilla. Junio de 2020



**GRADO EN TURISMO
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2019-2020]**

TÍTULO:

**GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL CON EL
NUEVO MODELO EFQM 2020**

AUTOR:

MARTA TORRES MORALES

TUTORES:

**D. FERNANDO CRIADO GARCÍA-LEGAZ
D^a MERCEDES SÁNCHEZ-APÉLLANIZ GARCÍA**

DEPARTAMENTO:

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN:

Este trabajo trata de abordar la gestión de la diversidad por parte de las empresas, y cómo algunas de estas se ajustan a los subcriterios del Modelo EFQM que aporta directrices para lograr ser empresas excelentes.

En el sector turístico, actualmente sólo una empresa ha sido premiada por este modelo. Se pretende evaluar las actuaciones realizadas por dicha empresa y proponer nuevas ideas para que pueda conseguir un nuevo premio EFQM basado en la versión más actual de este.

PALABRAS CLAVE:

EFQM; excelencia; de género; techo de cristal; mujer; igualdad.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	1
1.3	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	2
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	3
2.1	INTRODUCCIÓN.....	3
2.2	MODELO EFQM.....	3
2.2.1	EFQM COMO INSTITUCIÓN	3
2.2.2	MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2020.....	4
2.2.3	COMPARACIÓN DE LOS MODELOS EFQM DE EXCELENCIA 2013 Y 2020.....	8
2.3	LA DIVERSIDAD EN LA EFQM DE EXCELENCIA 2013.....	9
2.4	LA DIVERSIDAD EN LA EFQM DE EXCELENCIA 2020.....	11
2.4.1	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD. CONCEPTOS, OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD	13
2.4.2	DIVERSIDAD DE GÉNERO EN ESPAÑA	16
2.4.2.1	DIVERSIDAD DE GÉNERO EN TURISMO.....	22
3	PARQUE DE ATRACCIONES TIBIDABO, S.A.....	25
3.1	HISTORIA DE LA EMPRESA.....	25
3.2	ACTUACIONES DEL MODELO EFQM DESARROLLADAS POR PATSA ...	26
3.3	ACTUACIONES DE DIVERSIDAD DESARROLLADAS POR PATSA	27
3.4	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD POR PARTE DE PATSA.....	27
3.5	ORIENTACIÓN PARA CUMPLIR LAS NUEVAS DIRECTRICES DEL MODELO EFQM 2020	33
4	CONCLUSIONES.....	37
4.1	LIMITACIONES DEL TRABAJO	37
4.2	PERSPECTIVAS FUTURAS	38

1 INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Con el presente Trabajo de Fin de Grado se pretende investigar sobre la gestión de la diversidad por parte de las empresas y, en concreto, la gestión de la diversidad de género.

Es una realidad que en la actualidad las mujeres carecen de las mismas facilidades que los hombres para poder aspirar a altos cargos en las organizaciones y esto se observa fácilmente con los techos de cristal a los que el género femenino se enfrenta a diario. Pero no sólo este colectivo sufre desigualdades laborales, por lo que la gestión de la diversidad es un tema importante a tratar.

Son muchas las organizaciones que cada vez perciben la diversidad como una fuente de ventaja competitiva para el negocio y tratan de gestionarla de la forma más adecuada posible. En cambio, algunas organizaciones únicamente contratan personal diverso para conseguir posicionarse ante un mercado con esas características, sin gestionar adecuadamente esa mano de obra. Por no hablar de las muchas empresas que se niegan a gestionar o contratar este personal diverso.

Por estos motivos, en España, el Club de Excelencia en Gestión se encarga de representar el modelo europeo EFQM con el que se premia a las empresas excelentes que llevan a cabo ciertas medidas encontradas en dicho modelo. Estas medidas varían desde temas de gestión del medio ambiente, gestión interna de la propia organización y gestión de la diversidad.

Por lo tanto, este será el punto de partida de dicha investigación: el Modelo EFQM. Este modelo posee varias versiones y recientemente se ha creado la versión 2020, a la cual las empresas premiadas por las anteriores versiones y que quieran seguir ajustándose por este modelo deberán amoldarse a lo largo del año 2020.

Este trabajo se organizará de la siguiente manera:

En primer lugar, se introducirá el Modelo EFQM y la entidad encargada de gestionarlo en España (Club de Excelencia en Gestión), para poder conocer con mayor profundidad su historia e intereses. Además, se hará especial mención a las dos últimas versiones de la EFQM.

En segundo lugar, se indagará sobre la atención que el nuevo modelo presta a la gestión de la diversidad con una previa explicación de conceptos clave.

Por último, se hará un estudio del único caso de empresa turística premiada por la EFQM hasta el momento. Se trata del Parque de Atracciones Tibidabo, situado en la ciudad de Barcelona. Se analizarán las acciones realizadas por el parque y si alguna de ellas está relacionada con la gestión de la diversidad. Además, se propondrán ideas para avanzar en el proceso de excelencia y facilitar a la compañía analizada seguir con las directrices del nuevo modelo EFQM 2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Personalmente, consideramos que el tema de la diversidad de género en las organizaciones es algo de vital importancia en la actualidad, ya que en nuestro país aún existen muchas desigualdades al respecto. Se tiende a no valorar de igual forma el trabajo de las mujeres y de los hombres, desprestigiándose la capacidad que tiene el sexo femenino para dirigir grandes proyectos o empresas o para realizar tareas de mayor importancia.

Muchas de las justificaciones de esta visión sobre las mujeres ejecutivas están basadas en falsas ideas sobre la formación de estas empleadas o en base a la mala conciliación laboral con la vida doméstica, algo tradicionalmente relacionado con la mujer.

Con este trabajo pretendemos visibilizar algo más esta desigualdad y mostrar la igualdad de capacidades entre hombres y mujeres para realizar trabajos relacionados con la alta dirección ejecutiva.

Nos resulta un tema interesante a tratar ya que hemos crecido percibiendo y sufriendo esta desigualdad de género desde pequeños, con aspectos que pueden extrapolarse a la dirección ejecutiva por parte de mujeres, ya que difícilmente se puede encontrar confianza depositada en las mujeres para ejercer el liderazgo.

Es importante la gestión de todas las diversidades, no sólo la de género, pero consideramos que ésta es la básica y que si no se intenta equiparar ambos géneros será difícil equiparar a las personas en otras razones de diversidad.

1.3 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo es analizar las políticas, prácticas y actuaciones que, en materia de diversidad, ha desarrollado y desarrolla bajo el prisma de la excelencia la empresa Tibidabo, S.A. (reconocida por EFQM como empresa excelente con el sello 300+ en el año 2012 y, el sello 400+ en el año 2014). A partir de dicho análisis, se pretende orientar a la empresa con relación a las nuevas directrices incluidas en el modelo EFQM de Excelencia 2020.

El alcance del trabajo se circunscribe a la totalidad de productos/servicios, procesos, recursos y capacidades del Parque de Atracciones Tibidabo, para un horizonte temporal que termina en el mes de mayo de 2020.

También se pretende conocer el tratamiento estratégico y táctico que la empresa da a la diversidad entre sus trabajadoras y trabajadores, analizar las posibles políticas de igualdad de la empresa y proponer políticas, tácticas, planes y/o actuaciones en materia de diversidad que faciliten a la empresa el seguimiento de las directrices del nuevo modelo EFQM 2020.

A nivel teórico, la metodología seguida es la habitual donde, una vez fijados los objetivos de investigación, establecimos una serie de términos y palabras clave que nos permitiesen la identificación de fuentes científicas con el objeto de dotar de un soporte teórico a nuestro trabajo. Realizamos búsquedas a través de las plataformas FAMA de la Universidad Hispalense, Google Scholar, entre otras. Tras la identificación de fuentes procedimos a su filtrado, revisión y selección, tras lo cual pudimos contar con las fuentes que se consideraron más adecuados para confeccionar la parte teórica de nuestro trabajo de investigación.

En cuanto a la metodología utilizada para la parte empírica de nuestro trabajo, véase el Anexo 1.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se va a introducir la *European Foundation for Quality Management* (modelo EFQM). Se comenzará explicando en qué consiste dicho modelo y cómo es gestionado por los distintos países europeos que lo siguen. En España, la organización encargada de su gestión es el Club Excelencia en Gestión.

Se abordará también el anterior modelo (2013) y el nuevo (2020), estableciendo una comparación entre ambos.

Se pondrá un mayor interés en los aspectos de diversidad que tratan estos modelos, principalmente en la diversidad de género, y se hará un breve análisis de la situación de las mujeres en las empresas, generalmente turísticas, y sus dificultades para alcanzar los altos cargos en los negocios.

2.2 MODELO EFQM¹

2.2.1 EFQM COMO INSTITUCIÓN

La *European Foundation for Quality Management* (de ahora en adelante, Modelo EFQM) es una asociación empresarial sin ánimo de lucro creada en 1988 a través de la Fundación Europea para la gestión de la Calidad, la cual define el modelo y determina los procesos de mejora continua en entornos empresariales públicos y privados para la autoevaluación. Está integrado por catorce empresas europeas que son Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen.

La misión de esta fundación es “ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida” (Criado, 2019: 5), quedando su visión definida como “un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia” (Criado, 2019: 5).

El modelo EQFM propone un método de autoevaluación reconocido a nivel mundial que se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de una organización y que utiliza, para ello, unos criterios establecidos por el propio modelo como guía” (Coppini,2018).

“El Modelo se centra en la innovación utilizando el conocimiento basado en los datos, el aprendizaje y entendimiento y en las oportunidades de *networking*” (Criado, 2019: 5).

Cada país perteneciente a la Unión Europea tiene su propia organización encargada de representar el Modelo EFQM, los denominados partners nacionales. Así, en nuestro país, contamos con el Club Excelencia en Gestión el cual es una asociación empresarial sin ánimo de lucro fundada en España en 1991, cuyo actual presidente es Alberto Durán.

Se trata de una corporación empresarial integrada por más de 240 socios pertenecientes a una amplia gama sectores e industrias de nuestro país. En el Club de Excelencia en Gestión se agrupan diferentes tipos de organizaciones como empresas, ONGs, colegios, universidades... El objetivo de esta asociación es “contribuir a la transformación de las organizaciones a través de una gestión excelente, innovadora y

¹ Contenidos extraídos de las siguientes direcciones web: efqm.org y clubexcelencia.org; fecha: 05/02/2020.

sostenible, para convertir a sus socios en referentes de sus sectores, mostrar su compromiso con la sociedad, reforzar su visibilidad y reconocimiento e impulsar su competitividad” (Club Excelencia en Gestión, 2017). Se quiere con ello que las organizaciones obtengan mejora e innovación de su gestión para alcanzar el éxito a largo plazo.

El Club Excelencia pretende ser visto como un lugar de referencia para el intercambio de conocimiento, experiencias y buenas prácticas directivas.

Además, el Club Excelencia en Gestión es el encargado de representar oficialmente a la EFQM en España, siendo la única organización en el territorio nacional con licencia para ofrecer productos y servicios relacionados con este modelo y la fundación EFQM.

Como este modelo europeo podemos encontrar otros similares promulgados en otras zonas del mundo por diferentes organismos, como por ejemplo el *National Quality Institute* (en Canadá), el *National Institute of Standards and Technology* (en EEUU) o el *Union of Japanese Scientists and Engineers* (en Japón).

Usar sistemática y periódicamente el modelo permitirá al equipo directivo de una organización establecer estrategias y planes de mejora. El modelo EFQM combina procesos de evaluación interna y externa que proporcionan valoraciones tanto cuantitativas como cualitativas. En el caso de la evaluación interna se realiza una autoevaluación que permite identificar puntos fuertes y débiles además de posibles proyectos de consolidación o mejora. En la evaluación externa expertos externos a la organización identifican y evalúan la capacidad de transformación de la organización y en qué punto está en su camino hacia la excelencia. Se hablará más adelante de este sistema de puntuación.

A lo largo de los años se ha ido actualizando el Modelo EFQM. El primero en España surgió en 1991 junto al Club Excelencia en Gestión. En 1995 se creó el Modelo EFQM para el Sector Público, en 1996 apareció el Modelo EFQM para Pymes, en 1999 el llamado Modelo EFQM 2000... en 2003 y en 2010 hubo dos modelos más hasta llegar al Modelo EFQM 2013, que es el predecesor del actual Modelo EFQM 2020.

En cada momento se dirige la importancia a un tema en concreto. En una entrevista² al señor Durán se puede apreciar que ya desde 2017 se tiene la vista puesta en el aspecto social, en la sostenibilidad y en la gestión de la diversidad. El presidente del club afirma en dicha entrevista que hace años los temas en los que más se enfocaba el Club Excelencia eran los de calidad.

En la actualidad prima el aspecto social. Se intenta conseguir que las empresas presten más atención a sus trabajadores y a sus comodidades, ya que anteriormente se ha mirado más por el futuro de la empresa.

2.2.2 MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2020

La excelencia es entendida por la EFQM como el “modo sobresaliente de gestionar y obtener resultados” (EFQM, 2012). Así mismo, sostiene que las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés (EFQM, 2012).

La versión de 2013 contiene una serie de conceptos fundamentales que son añadir valor para los clientes, crear un futuro sostenible, desarrollar la capacidad de la organización, aprovechar la creatividad y la innovación, liderar con visión, inspiración e integridad,

² Entrevista a Pablo Durán, presidente del Club Excelencia en Gestión. Capturado: [youtube.com/watch?time_continue=10&v=HuwL5CRRp7c](https://www.youtube.com/watch?time_continue=10&v=HuwL5CRRp7c); fecha 7/02/2020.

gestionar con agilidad, alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

En cuanto a las personas, se refiere a la forma en que pueden trabajar mejor desarrollando su conocimiento, recompensándolas por su trabajo, alineándolas con las necesidades de la organización, etc. con el objetivo de que alcancen eficazmente determinados resultados.

A pesar de que cita la sostenibilidad (al igual que el nuevo modelo), no menciona cómo se podría contribuir en este tema para la sociedad.

Por otra parte, se encuentra el Modelo EFQM 2020, editado recientemente y que “muestra la conexión lógica entre el propósito y la estrategia de una organización y cómo ésta es utilizada para ayudar en la creación de valor sostenible para sus grupos de interés clave y generar resultados sobresalientes” (Criado, 2019: 6).

Este nuevo modelo sigue intentando crear valor sostenible a largo plazo, además, muestra un especial interés al ecosistema de la organización, a los clientes y resto de grupos de interés clave. “Reconoce la riqueza que aporta la diversidad y propone un marco de referencia a la organización para desarrollar la transformación para enfrentarse al día a día” (Criado, 2019: 6).

“Se sigue poniendo énfasis en los clientes, las personas de la organización, los grupos de interés y la comprensión de las relaciones causa-efecto para entender por qué una organización hace algo, cómo lo hace y qué logra con sus acciones” (Criado, 2019: 7).

Este modelo amplía los principios, siendo actualmente los siguientes: crear valor sostenible no sólo a los grupos de interés, sino también al ecosistema de la organización (condiciones económicas, sociales y medioambientales del entorno); liderar con visión, inspiración e integridad menos a nivel jerárquico y más en la colaboración; apreciar el talento de las personas pero reconocer que la diversidad es un factor de enriquecimiento organizativo; gestionar con agilidad tanto el día a día como el cambio eficaz de la organización de forma equilibrada; aprovechar la creatividad y la innovación; identificar y responder adecuadamente (eficacia y eficiencia) a las oportunidades y amenazas del ecosistema para gestionar con agilidad; y por último, mantener en el tiempo unos resultados sobresalientes apoyándose en la cooperación más que en la competición, deben ponerse en marcha estrategias de ganar-ganar incluso con los competidores.

Es importante conocer la teoría del Círculo de Oro de Simon Sinek³, la cual afirma que muy pocas organizaciones saben realmente por qué hacen lo que hacen. El porqué es el propósito, la misión o la principal razón por la que la organización existe. No se trata de conseguir dinero como principalmente se cree.

Una vez conocido el porqué, es importante saber cómo se hacen las cosas para conseguir la misión de la que anteriormente se hablaba. Para ello hay que conocer aquello que las hace especiales o que las diferencian de sus competidores.

Por último, y lo más fácil es saber qué se hace. Todas las organizaciones saben lo que hacen. Venden productos o servicios y obtienen unos resultados.

Según Simon Sinek, hay que empezar de dentro hacia afuera en el Círculo de Oro, es decir, desde “por qué”, continuando por “cómo” y finalizando en “qué”, para alcanzar el éxito del negocio. Un ejemplo de esto sería la manera de vender de Apple.

³ Capturado: <https://www.youtube.com/watch?v=w4VO4Lt1fqI>; fecha: 14/03/2020.

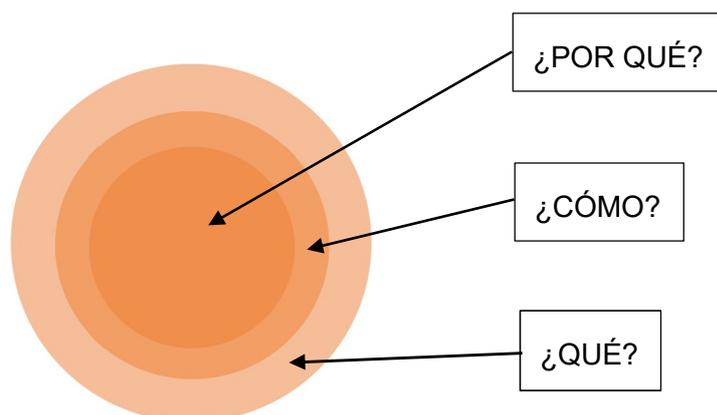


Figura 2.1.: Círculo de Oro

Fuente: Elaboración propia a partir de Criado (2019, p. 7)

Si siguiendo con el modelo actual, encontramos que se divide en tres bloques, que a su vez se dividen en varios criterios, formando un total de siete criterios.

El bloque de Dirección contiene dos criterios que son “propósito, visión y estrategia” y “cultura de la organización y liderazgo”. Otro bloque sería el de Ejecución, cuyos criterios son “implicar a los grupos de interés”, “crear valor sostenible” y “gestionar el funcionamiento y la transformación”. El tercer bloque es el de Resultados, con los criterios de “percepción de los grupos de interés” y “rendimiento estratégico y operativo”.

“Los bloques de Dirección y Ejecución se describen con mayor detalle a través de veintitrés subcriterios que deben ser abordados uno a uno a la hora de realizar una autoevaluación o evaluación externa. Cada subcriterio, a su vez, aparece detallado con un total de ciento doce puntos de guía a tener en cuenta” (Criado, 2019: 9).

En los criterios del bloque de Resultados no encontramos subcriterios, sino ocho puntos de guía o directrices de dirección o actuación.

En resumen, el actual modelo se divide en tres bloques de medición, que contienen un total de siete criterios, veintitrés subcriterios y ciento doce puntos de guía más ocho del tercer bloque.

El modelo EFQM tiene un sistema de puntuación para clasificar las empresas según su excelencia.

El bloque de Dirección contiene un total de doscientos puntos, repartidos equitativamente entre sus dos criterios anteriormente mencionados. El bloque de Ejecución cuenta con cuatrocientos puntos, que se reparten en cien puntos para cada criterio exceptuando el criterio de “crear valor sostenible”, el cual posee doscientos puntos. Por último, el bloque de Resultados divide sus cuatrocientos puntos en doscientos para cada criterio. Una empresa alcanza la excelencia cuando consigue los mil puntos de la suma total de los anteriores. Por otra parte, cuanto más se acerque a esta cifra, más cerca está de la excelencia.

Podemos apreciar nuevamente cómo se le otorga un mayor valor a la sostenibilidad en este nuevo modelo.

Para evaluar a las organizaciones según las puntuaciones obtenidas se utiliza el esquema lógico REDER. Se trata de un “manual de instrucciones” que es obligatorio seguir si se quiere utilizar el Modelo EFQM como instrumento de autoevaluación o para someter a la organización a una evaluación interna.

Resultados (R) buscados y/o logrados.
Planificar y desarrollar los enfoques (E).
Desplegar (D) los enfoques.
Evaluar, revisar y perfeccionar (ER) los enfoques y el despliegue.



Figura 2.2.: Modelo EFQM 2020

Fuente: EFQM, 2019: página 4.

“La lógica del Esquema Reder se sustenta en que toda organización necesita determinar los resultados que pretende conseguir como parte de su estrategia, contar con una serie de enfoques que le permitirán alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro, desplegar dichos enfoques de manera adecuada y, evaluar y revisar dichos enfoques implantados para aprender y mejorar” (Criado, 2019: 13).

Se le otorgan diferentes criterios a cada uno de los bloques (Dirección, Ejecución y Resultados), y según unas matrices, se consigue una valoración final. Con esta valoración se obtienen los puntos EFQM según los cuales se conceden diferentes premios a las empresas.

Con más de 300 puntos EFQM se consigue el Reconocimiento de Embajador de la Excelencia, entre los 401 y los 500 puntos se otorga el Premio a Buenas Prácticas en

Gestión y a partir de los 500 puntos el premio conseguido es el Premio Nacional de Gestión Excelente, Innovadora y Sostenible.

Además, existen unos premios europeos de la EFQM cuya única condición establecida a las organizaciones para poder presentarse a optar uno de éstos es tener un sello EFQM 500+ emitido en los últimos dos años por EFQM o cualquiera de sus *partner* oficiales.

En la página web oficial del Modelo EFQM se puede observar que, de todas las empresas premiadas, solamente una pertenece al sector turístico (parque de atracciones de Cataluña). Esto puede deberse a que, por la gran aportación de este sector al PIB español, las autoridades competentes no le exijan las mismas directrices que al resto de sectores.

2.2.3 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS EFQM DE EXCELENCIA 2013 Y 2020

Una vez vistas las dos últimas versiones del modelo, se puede ver claramente las diferencias entre ambas. Por una parte, cambia el concepto de excelencia y de organizaciones excelentes, ya que el modelo de 2020 no define expresamente ninguno de estos términos. También se produce un cambio terminológico, aunque se mantiene la esencia de los conceptos fundamentales, estos conceptos en 2020 se vuelven a llamar Principios Fundamentales, como en la versión de 2010. Pero, aun así, se introduce un nuevo concepto crítico, el concepto de ecosistema de la organización, yendo más allá de los grupos de interés (Modelo EFQM, 2019: 6).

Por otra parte, se pasa de nueve criterios repartidos en dos categorías en el Modelo EFQM 2013 a siete, repartidos en tres categorías para “aspirar a un modelo más ágil y adaptado a las nuevas necesidades de cambio constante y mejora continua” (EFQM, 2019: 4). Además, se han producido cambios en la medición o evaluación del modelo, en ambos se utiliza la metodología REDER pero se modifica en el modelo de 2020.

En el Modelo EFQM 2013, el líder tiene un alto nivel de control y el modelo de gobierno es jerárquico (EFQM, 2013: 3). La estrategia se centra principalmente en los grupos de interés, así como en los factores externos que afectan a la empresa, pero no tienen en cuenta los factores de la empresa que afectan a su entorno ni la implantación de un sistema de gestión y de gobierno (EFQM, 2013: 4). En cambio, en el Modelo EFQM 2020, el sistema de liderazgo es menos jerárquico y más centrado en la colaboración. Además, incorpora el concepto de ecosistema, teniendo en cuenta que la organización debe cuidar el ecosistema en el que opera. También tiene muy en cuenta las condiciones económicas, ambientales y sociales que se dan en su ecosistema.

El modelo de 2013 se centra en generar mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad de grupos de interés relevantes implicados mediante iniciativas desarrolladas por el propio modelo (EFQM, 2013: 6). Reconoce que la innovación puede hacer referencia a productos, servicios públicos, procesos; establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado, del sector de actuación y de las oportunidades. Pero el modelo actual no se queda ahí, sino que también gestiona los cambios continuos que se producen tanto dentro como fuera de la organización. Establece que los elementos fundamentales para facilitar el funcionamiento son la innovación, la tecnología, la importancia de los datos, la información y el conocimiento.

En cuanto a crear valor sostenible, el anterior modelo anima a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general. Promueve activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector, establece y promueve la participación en redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional y trabajar con sus aliados para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus

respectivos grupos de interés, favoreciendo el intercambio de experiencias, recursos y conocimientos (EFQM, 2013: 5). Para el modelo 2020, una organización sobresaliente debe reconocer, además, que el crear valor sostenible es vital para su éxito a largo plazo y su fortaleza económica (EFQM, 2019: 17). En la mayoría de los casos, los clientes son el centro de la creación de valor sostenible. No obstante, algunas organizaciones pueden también centrarse en otros grupos de interés clave.

En el ámbito de los grupos de interés, se comentó anteriormente que el anterior modelo se refería a la forma en la que las personas pueden trabajar mejor y que se citaba la sostenibilidad, pero no se mencionaba cómo contribuir con la sociedad. En el actual modelo se reconoce la importancia que tiene que “la organización cambie su forma de relacionarse con las personas que emplea, reconociendo la riqueza que aporta la diversidad” (EFQM, 2019: 7). Tiene más en cuenta la importancia de las relaciones con los grupos de interés. Además, incluye un apartado sobre Sociedad: “Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad”.

Es relevante el interés del nuevo modelo por la diversidad al incluir varios subcriterios referidos a la misma. Afirma que una organización es sobresaliente si “transmite los comportamientos deseados en cuanto a ética, integridad y conciencia social, asegurando que sus personas incorporan estos comportamientos deseados en sus propias actuaciones” (EFQM, 2019: 15). También afirma que es clave para la excelencia una buena comunicación con sus grupos de interés, incluyéndolos en más de un subcriterio.

En uno de los subcriterios del bloque de Ejecución se le da importancia al grupo de individuos que trabaja para la organización, explicando que para que dicha sea sobresaliente debe “desarrollar una estrategia y planes para la gestión de las personas que apoyan la estrategia global y los planes de la organización” (Modelo EFQM, 2019: 20). Pero no sólo se centra en contribuir al bienestar de sus trabajadores, sino también al de la sociedad en general.

En definitiva, en la actualidad la diversidad adquiere una gran importancia, y el Modelo EFQM 2020 lo refleja haciendo un gran hincapié en ello, dedicando varios subcriterios a este tema. Esta es una de las importantes diferencias respecto al Modelo EFQM 2013.

La gestión de la diversidad en el ámbito español se ha centrado fundamentalmente en la variable género y, con menor relevancia, en la variable discapacidad. Esto es así, porque la evolución de la población en España y, en consecuencia, la de su mercado de trabajo, ha seguido una trayectoria distinta a la de otros países con poblaciones más heterogéneas, siendo en estos casos la atención a la diversidad más temprana y más amplia, incluyendo un mayor espectro de variables relacionadas con la gestión de la diversidad (raza, orientación sexual, orientación religiosa, edad...) aparte del género y la discapacidad. La legislación española también ha seguido ese rumbo, atendiendo fundamentalmente las cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y la atención a la discapacidad, lo que no excluye que las restantes variables de diversidad hayan sido protegidas bajo el amparo de la Constitución Española. Es por ello por lo que el presente documento se centrará en evaluar los subcriterios específicos de diversidad, y en concreto, los referentes a la diversidad de género.

2.3 LA DIVERSIDAD EN LA EFQM DE EXCELENCIA 2013

A continuación, se recogerán en la siguiente tabla los distintos subcriterios del Modelo EFQM 2013 referentes a la diversidad (Tabla 2.1):

Bloque	Criterio	Subcriterio
Agentes facilitadores	Liderazgo	<p>1a. Los líderes promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de la integridad, responsabilidad social y comportamiento ético.</p> <p>1d. Los líderes apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas. Reconocen los esfuerzos y logros. Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo. Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.</p>
Agentes facilitadores	Estrategia	<p>2a. Las organizaciones recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés, incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y política. Comprenden y anticipan el impacto global y local de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal o normativo.</p>
Agentes facilitadores	Personas	<p>3a. Las organizaciones gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades. Utilizan encuestas de personal y otras fuentes objetivas para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.</p> <p>3b. Las organizaciones realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades. Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso. Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.</p> <p>3c. Las organizaciones alinean los objetivos personas y de equipo. Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta. Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.</p> <p>3e. Las organizaciones aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral. Respetan y recogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.</p>
Agentes facilitadores	Alianzas y recursos	<p>4c. Las organizaciones miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.</p>

Bloque	Criterio	Subcriterio
		4d. Las organizaciones utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.
Resultados	Resultados en las personas	7a. Medidas sobre satisfacción, implicación y compromiso. Motivación y delegación y asunción de responsabilidades. Condiciones de trabajo.
Resultados	Resultados en la sociedad	-Las organizaciones usan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad. 8a. Medidas sobre el impacto en la sociedad y en el lugar de trabajo. 8b. Indicadores de rendimiento sobre actividades sociales. Resultados respecto a salud y seguridad.

Tabla 2.1.: Enfoque de diversidad en el Modelo EFQM 2013

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2012).

2.4 LA DIVERSIDAD EN LA EFQM DE EXCELENCIA 2020

Ya se ha comentado anteriormente que en algunos de los criterios del nuevo modelo se encuentran subcriterios referidos específicamente a temas de diversidad. Éstos serán recogidos a continuación en la siguiente tabla 2.2.

Bloque	Criterio	Subcriterio
Dirección	Propósito, visión y estrategia	1.2. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés. 1.3. Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.
Dirección	Cultura de la organización y liderazgo	2.1. Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores. 2.2. Crear las condiciones para hacer realidad el cambio. 2.4. Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.
Ejecución	Implicar a los grupos de interés	3.2. Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento. 3.4. Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.
		4.1. Diseñar el valor y cómo se crea.

Bloque	Criterio	Subcriterio
Ejecución	Crear valor sostenible	4.2. Comunicar y vender la propuesta de valor. 4.3. Elaborar y entregar la propuesta de valor. 4.4. Diseñar e implantar la experiencia global.
Resultados	Percepción de los grupos de interés	-Resultados de percepción de personas. -Resultados de percepción de la sociedad.

Tabla 2.2.: Enfoque de diversidad en el Modelo EFQM 2020

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2019).

La atracción y retención del talento, fuertemente vinculadas con los modelos de gestión de la diversidad, es un aspecto al que se le da una gran importancia en este modelo. En el bloque de Ejecución, el criterio de “implicar a los grupos de interés” incluye un subcriterio que refleja perfectamente esta idea. Se trata del subcriterio de “personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento”.

En este subcriterio, además de poner el acento en los empleados, en su diversidad e inclusión, se encuentra una premisa específica referida al género (aspecto al que más se atiende en España cuando nos referimos a la gestión de la diversidad). Esta premisa considera que para que la organización sea sobresaliente debe adaptarse a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados actuales y futuros, teniendo en cuenta el cambio en sus expectativas sobre la cultura y el liderazgo, la paridad y el equilibrio de género, la diversidad e inclusión, o el entorno de trabajo deseado, entre otros (EFQM, 2019: 20).

Este modelo de excelencia corrobora que es necesario un análisis de los resultados para cumplir con la excelencia. En este apartado también podemos observar el interés del modelo por las personas, su inclusión en las culturas organizativas, así como el desarrollo de medidas que permitan una mejor gestión de la diversidad a través de esfuerzos que potencien el equilibrio vida personal/vida profesional. Así, se señala que con los “resultados de percepción en personas” las empresas deben intentar averiguar la opinión de las personas en cuanto a temas como la cultura de la organización, su experiencia trabajando en dicha organización, el apoyo de la organización a la conciliación entre el trabajo y la vida familiar... Y con los “resultados de percepción de la sociedad” la empresa debe averiguar la percepción de la sociedad ante temas como la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad, la sostenibilidad de sus contribuciones a la comunidad por sus prácticas económicas, sociales y ambientales... (EFQM, 2019: 32 y 33).

Nuevamente se puede observar que con el Modelo EFQM 2020 se quiere atender a la sociedad y conseguir una gestión de la diversidad en general y de la diversidad de género en especial, imponiendo unos criterios para lograr la excelencia.

Por último, cabe destacar las diferencias encontradas en los subcriterios respecto a la diversidad en los modelos EFQM 2013 y 2020. Se recogerán los datos en la siguiente tabla 2.3

SUBCRITERIOS DEL MODELO EFQM 2020 NUEVOS	COINCIDENCIAS EN AMBOS MODELOS	CARENCIAS DEL MODELO EFQM 2013
Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos.	Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés.	Es necesario un mayor enfoque en el ecosistema para poder comprender mejor el interés de las personas.
Crear las condiciones para hacer realidad el cambio.	Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores.	No sólo se debe tener predisposición por un cambio, sino, también, hacer todo lo posible para llevarlo a cabo.
Sociedad: contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad.	Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia.	No sólo analizar los resultados de percepción de la sociedad, sino contribuir a su bienestar.
Diseñar el valor y cómo se crea.	Personas: atraer, implicar, desarrollar y retener el talento.	El Modelo EFQM 2013 no contiene subcriterios enfocados a la creación de valor.
Comunicar y vender la propuesta de valor.	Resultados de percepción de personas.	Este modelo carece de transparencia en cuanto a la propuesta de valor.
---	Resultados de percepción de la sociedad.	---

Tabla 2.3.: Diferencias en los criterios de diversidad entre los modelos EFQM 2013 y 2020

Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM, 2012 y EFQM (2019).

2.4.1 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD. CONCEPTOS, OBJETIVOS Y SU IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD

Hay muchas formas de definir la diversidad, pero la mayoría se enfocan en varias dimensiones, como género, discapacidad, edad, etnia, nacionalidad... A lo largo del tiempo, se han elaborado diferentes definiciones de "Gestión de la Diversidad", pero la definición más utilizada es la de Cox y Blake (1993), que la definen como "la suma de las prácticas organizativas para la gestión de las personas con el fin de maximizar las ventajas potenciales de la diversidad y las políticas para la contratación y retención de talentos de diferentes orígenes".

Según el Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD), "la gestión de la diversidad es un compromiso corporativo. Es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización, con el objeto de atraer,

retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aportan innovación, nuevas opciones y puntos de vista, soluciones creativas, y conocimiento de las diversidades culturales y económicas de los mercados” (IEGD, 2019), entre otros objetivos.

Pero con el tiempo “se comienza a considerar a la gestión de la diversidad como un nuevo paradigma organizacional que se mueve desde un modelo de recursos humanos basado solamente en los requerimientos legales, hacia un modelo que sugiere que hay un valor inherente en la diversidad” (Sánchez-Apéllaniz y Román, 2008: 5). Por lo tanto, la gestión de la diversidad se centra en las opciones voluntarias de las empresas y no en requisitos legales mínimos.

Se han reconocido posibles reacciones a la diversidad por parte de las empresas, como son incluir o excluir, negar, asimilar, suprimir, aislar, tolerar, establecer relaciones, adaptarse mutuamente... Pero los criterios fundamentales de los enfoques de la organización serían abordar o ignorar la diversidad, considerar los diversos antecedentes culturales de sus empleados como un reto que hay que afrontar o como un activo que hay que aprovechar, y ser reactivo, defensivo o proactivo (Podsiadlowski *et al*, 2013).

En esta línea, podemos encontrar diferentes posturas que pueden adoptar las organizaciones respecto a la gestión de la diversidad. En general, son cuatro las diferentes posturas que se pueden distinguir: una primera postura donde la organización no está a favor de la diversidad y por ello no realiza las acciones necesarias para conseguir una mano de obra diversa; un segundo tipo de organizaciones que incluye mano de obra diversa pero no la gestiona adecuadamente, ya que lo que realmente les importa es tener un determinado número de empleados diversos para ser políticamente correctas; un tercer tipo similar al anterior, que tiene mano de obra diversa pero no la gestiona correctamente, sino que la tiene como herramienta comercial para atender a mercados globales; y por último, un tipo de organizaciones que cree firmemente en la ventaja competitiva que supone una plantilla de empleados diversa bien gestionada.

Este último grupo es el único que realmente incluye programas de gestión de la diversidad para integrar a todos los empleados en todos los procesos de la compañía, evitar la discriminación, fomentar la igualdad de oportunidades y atraer, retener y gestionar el talento.

Estas cuatro posturas han sido definidas por los autores en sus diferentes trabajos. Por un lado, Thomas y Ely (1996), distinguieron tres perspectivas de las empresas, a las que llamaron el paradigma de discriminación y equidad, el paradigma de acceso y legitimidad y el paradigma de aprendizaje y eficacia. Con estos paradigmas hacen referencia a las creencias normativas y expectativas de los miembros de la organización acerca de la razón para diversificar, el valor de la diversidad y su conexión con el trabajo (Podsiadlowski *et al*, 2013). Estos tres paradigmas son coincidentes con las tres últimas posturas que pueden adoptar las organizaciones en lo que a gestionar la diversidad se refiere.

Por otro lado, los autores Dass y Parker (1999), añadieron una cuarta perspectiva denominada la “resistencia”, en la que el aumento de una demanda externa de diversidad se considera una amenaza para la empresa (Podsiadlowski *et al*, 2013). Perspectiva que coincide con la primera de las posturas mencionadas.

Podsiadlowski, *et al* (2013) examinaron los ejemplos de Ely y Thomas e integraron los resultados de Dass y Parker para sugerir un marco conceptual de perspectivas de diversidad que se recogerá en la siguiente tabla 2.4.-

Reforzar la homogeneidad	Evitar o rechazar una fuerza de trabajo diversa. Algunas organizaciones rechazan la diversidad cultural en favor de una fuerza de trabajo homogénea ya que le dan importancia a la similitud percibida para las relaciones intergrupales.
“Ciego al color”	Las personas deben ser tratadas con igualdad, independientemente de su procedencia.
Perspectiva de acceso	Considera que la diversidad es una estrategia comercial que proporciona acceso a una base de clientes y mercados internacionales diversos mediante el entorno externo de una organización.
Perspectiva de integración y aprendizaje	Sugiere que todo el mundo pueda beneficiarse desde un entorno de trabajo diverso, tanto la organización en su conjunto como sus empleados.

Tabla 2.4.: Perspectivas de diversidad según las organizaciones

Fuente: Elaboración propia a partir de Podsiadlowski et al (2013).

Estas perspectivas pueden verse como un continuo que va desde lo defensivo (no hacer nada específico, incluso resistirse a la diversidad) a lo reactivo (por ejemplo, cumplir con las responsabilidades legales o abordar el conflicto intercultural) o a lo proactivo (reconocer los beneficios económicos de la diversidad y fomentar la diversidad como una oportunidad de aprendizaje para toda la organización) (Podsiadlowski *et al*, 2013).

Diversos estudios afirman la relevancia de la diversidad para las relaciones interpersonales e intergrupales en el contexto laboral. “Tanto la identidad social como la similitud percibida tienen consecuencias en las relaciones intergrupales en lugares de trabajo culturalmente diversos. Estas consecuencias pueden ser negativas, lo que llevaría a la discriminación, la desigualdad, los estereotipos y los conflictos; pero también pueden ser positivas, fomentando la creatividad, la innovación y una mejor resolución de problemas” (Podsiadlowski *et al*, 2013: 2).

La diversidad de los empleados puede verse como una ventaja para la empresa cuando esta cuenta con una base de clientes diversa o se mueve en mercados internacionales, convirtiéndose la diversidad en una importante cuestión comercial. Pero también puede convertirse en una ventaja para la empresa debido al aprendizaje que se puede dar de unos trabajadores a otros o a la propia empresa.

Por otro lado (Tabla 2.5.) “se describe, en función de cómo implantan las iniciativas de diversidad, un continuo compuesto de tres tipos de organizaciones: monolíticas, plurales y multiculturales” (Cox, 1991).

Organizaciones monolíticas	Son demográfica y culturalmente homogéneas, lo que minimiza el conflicto intergrupalo.
Organizaciones plurales	Puede que la organización sea culturalmente diversa, pero su liderazgo permanece homogéneo. Puede que estas organizaciones recluten y promocionen más agresivamente a las minorías, pero lo que realmente se espera de ellas es que se asimilen a la cultura dominante.
Organizaciones multiculturales	Son organizaciones diversas culturalmente en toda su jerarquía. Este tipo de organizaciones evita la integración de los nuevos miembros enfatizando la adaptación de una sola vía y la eliminación de las diferencias culturales, también evita la separación de los miembros de diferentes culturas mediante fusiones y separaciones selectivas y la eliminación de las culturas débiles tanto de los antiguos como de los nuevos miembros. Se trata del modelo ideal.

Tabla 2.5.: Tipos de organizaciones según implanten las iniciativas de diversidad

Fuente: Elaboración propia a partir de Sánchez-Apellániz y Román (2008).

Se pueden relacionar estos tres tipos de organizaciones con las cuatro posturas generales que éstas mismas pueden adoptar, posturas mencionadas anteriormente.

En primer lugar, las organizaciones monolíticas se corresponderían con las que toman la primera postura. Es decir, organizaciones que no ven la diversidad como algo positivo para el negocio y por ello evitan su presencia.

En segundo lugar, se encuentran las organizaciones plurales, que integran mano de obra diversa pero esta diversidad no llega al liderazgo de la empresa. Este tipo de organizaciones se corresponden con la segunda y tercera postura, que incluyen mano de obra, pero no la gestionan adecuadamente.

Las organizaciones multiculturales apuestan por la gestión de la diversidad, ya que la consideran una ventaja competitiva. Se corresponden con la cuarta postura, que busca un aprendizaje y eficacia de la diversidad.

2.4.2 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN ESPAÑA

De las diferentes variables que engloban la diversidad, el género es a la que mayor atención se ha prestado tradicionalmente (junto con la raza en países que eran diversos racialmente), no sólo porque es una variable de diversidad demográfica fácilmente detectable, sino porque uno de los grandes cambios que experimentó el mercado laboral fue el de la incorporación de la mujer de forma estructural. España ha seguido esa misma tónica, produciéndose la incorporación de la mujer al mercado laboral a partir de los años 70 del siglo pasado.

La situación de las mujeres en el mercado laboral presenta características distintivas a la de los hombres. En el contexto español podemos comprobar cómo al hablar de las mujeres en el ámbito laboral se viene a la cabeza el término “techo de cristal”. Este término se emplea para referirse a la dificultad que tienen las mujeres para llegar a los altos cargos directivos en las organizaciones. “El techo de cristal hace más difícil que

las mujeres se muevan a determinados niveles de la jerarquía corporativa” (Sánchez-Apéllaniz y Román, 2008: 32).

Se habla, ya no sólo del techo de cristal, sino también del “suelo pegajoso”, que se refiere a la dificultad para las mujeres de salir del espacio natural que se les ha adjudicado tradicionalmente de cuidado de la familia y tareas del hogar para poder ejercer mayores cargos en sus trabajos (Calbet, 2018). Además, este término también se refiere a otras dificultades que encuentran las mujeres en el ámbito laboral para poder ascender en la jerarquía del trabajo. “Esta situación hace que muchas mujeres en la veintena y en la treintena abandonen la fuerza de trabajo o restrinjan las actividades relacionadas con el trabajo en un momento crucial en sus carreras” (Sánchez-Apéllaniz y Román, 2008: 32).

A pesar de todo esto, según el estudio “*Women in the Workplace 2019*”, realizado por McKinsey (2019), señala que el techo de cristal se está “agrietando” ya que cada vez hay más mujeres líderes en el alto nivel. El estudio afirma que esto se debe a que más mujeres están siendo contratadas a nivel de director y superior y también a que las mujeres de nivel superior están siendo promovidas a un ritmo promedio más alto que los hombres.

Este mismo estudio verifica que la importancia de la igualdad de género no es solamente beneficiosa para las mujeres, ya que si los empleados se sienten con las mismas oportunidades de acceso considerarán que el sistema es justo y estarán más contentos con su carrera y planearán permanecer más tiempo en su empresa. También revela la importancia de una buena flexibilidad laboral, ya que a muchos empleados les preocupa las consecuencias negativas de tomarse unos días por maternidad o paternidad, consecuencias que aumentan en el caso de las mujeres.

La igualdad de género en el mercado laboral parece no tener aún eco en España.

La situación laboral de las mujeres se refleja, entre otras cosa, en el tipo de ocupación que desarrollan. Los últimos datos del INE (tabla 2.6) revelan lo siguiente:

	Total	Hombres	Mujeres
1 Directores y gerentes	781,3	521,7	259,6
2 Técnicos y profesionales científicos e intelectuales	3.665,5	1.603,9	2.061,6
3 Técnicos; profesionales de apoyo	2.121,0	1.309,8	811,2
4 Empleados contables, administrativos y otros empleados de oficina	2.043,4	680,4	1.363,0
5 Trabajadores de los servicios de restauración, personales, protección y vendedores	4.404,7	1.780,6	2.624,1
6 Trabajadores cualificados en el sector agrícola, ganadero, forestal y pesquero	441,1	358,7	82,5
7 Artesanos y trabajadores cualificados de las industrias manufactureras y la construcción (excepto operadores de instalaciones y maquinaria)	2.181,8	2.015,2	166,7
8 Operadores de instalaciones y maquinaria, y montadores	1.531,7	1.330,9	200,8
9 Ocupaciones elementales	2.496,5	1.044,8	1.451,7
10 Ocupaciones militares	112,3	99,8	12,5
Total	22.275,8	10.745,8	9.033,7

Tabla 2.6.: Ocupados por sexo y ocupación

Unidades: Miles de personas

Fuente: elaboración propia a partir de INE (2019).

Tradicionalmente, en las empresas, los cuerpos directivos han sido elegidos de entre los directivos que ya se encontraban en ellas y estos eran fundamentalmente hombres, por lo que se ven implicados en un proceso de reproducción homosocial, lo que se trata de situar en la dirección a otros que tengan las mismas características generales que ellos mismos, incluyendo edad, género, antecedentes y experiencia (Sánchez-Apéllaniz y Román, 2008: 2, 32).

Por otro lado, algunos puestos directivos regidos por mujeres se deben a que se trata de negocios familiares o debido a una dinastía empresarial. Con esto se puede llegar a la conclusión de que parte del porcentaje de aumento de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones no se debe a políticas de integración ni de igualdad.

En la tabla 2.6., se observa que las ocupaciones donde más representadas están las mujeres son técnicos y profesionales científicos e intelectuales, empleos relacionados con la contabilidad, administración y otros empleos de oficina, trabajadoras de los servicios de restauración y ocupaciones elementales. Se trata de empleos tradicionalmente relacionados con la mujer, también destacan en empleos de cuidado de personas y limpieza (empleos no cualificados). En cambio, en los puestos de directores y gerentes, las mujeres únicamente representan el 37'83% del total de estos puestos, frente a un 62'17% de hombres, lo que supone casi el doble. Por otra parte, del total de ocupados varones, son directores y gerentes el 4'85%, mientras que de total de ocupadas mujeres esa ocupación sólo la representan el 2'87%.

No sólo en organizaciones privadas, las mujeres también representan un insuficiente número en política en la Unión Europea. En el año 2017, la tasa de empleo de las mujeres en la UE alcanzó su nivel más alto de la historia con un 66,4%, pero esta situación es diferente entre los distintos estados miembros (Comisión Europea, 2019: 1). También siguen siendo muy poco representadas en los Parlamentos y en el Gobierno puesto que en un comunicado de prensa emitido por la Comisión Europea se afirma que sólo seis de los veintiocho Parlamentos nacionales de la UE están presididos por mujeres, y siete de cada diez diputados en los Parlamentos nacionales de los estados miembros son hombres.

“En noviembre de 2018, las mujeres representaban el 36'4% de los 749 diputados del Parlamento Europeo. Los representantes de siete Estados miembros cuentan al menos con un 40 % de diputados de cada género (Irlanda, España, Francia, Croacia, Letonia, Malta y Suecia), mientras que más del 80% de los diputados de Bulgaria, Estonia, Chipre, Lituania y Hungría son hombres” (Comisión Europea, 2019: 2).

En la figura 2.3. se recoge la proporción de mujeres y hombres en el Parlamento Europeo desde 1979 hasta 2019 y una previsión de cómo será desde 2019 hasta 2024. En general, se tiende a una subida del porcentaje de mujeres en el Parlamento, aunque no llega a corresponderse con la mitad del total. En el año 2019 las mujeres representaban un 36'4% del Parlamento y se espera que en 2024 se alcance el 40'4%.



Figura 2.3.: Proporción de mujeres en el Parlamento Europeo desde 1979 y previsión de futuro

Fuente: Parlamento Europeo (2019).

“Desde este punto de vista, los directivos varones consideran que la solución a los problemas de las mujeres en su desarrollo de carrera viene de la mano de ellas mismas, que el tiempo irá solucionando estos problemas y que si las mujeres no avanzan más se debe a que no son capaces de conseguirlo. Bajo este planteamiento, el papel de la organización para dirigir esta situación de las mujeres es pasivo” (Sánchez-Apéllaniz y Román, 2008: 2, 37).

Por otra parte, deben diferenciarse también los puestos según el tipo de contrato y del tipo de jornada que tengan los empleados (tablas 2.7. y 2.8.). En primer lugar (tabla 2.7.), los estudios recogidos por el INE establecen que, en el primer trimestre del año 2020, se registró un total de 9.925.100 hombres contratados a tiempo completo frente a 6.907.900 mujeres a tiempo completo. En cambio, las mujeres superan en una gran cantidad a los hombres en empleos de jornada parcial (2.112.100 mujeres frente a 736.100 hombres). Esto refleja la peor condición laboral que tienen las mujeres, ya que destacan en empleos de menor jornada, por lo que reciben un menor sueldo.

En segundo lugar (tabla 2.8.), el INE recogió un total de 6.571.000 hombres con contrato indefinido frente a 5.846.600 mujeres con contrato indefinido. Los hombres en este tipo de contrato superan en más de medio millón a las mujeres. Se puede observar nuevamente la desigualdad de condiciones entre ambos sexos. Pero en este caso, los empleos temporales están muy equilibrados entre hombres y mujeres, aunque ellas sobrepasan a los hombres.

	Total	Hombres	Mujeres
Total	19681,3	10661,2	9020
Jornada a tiempo completo	16833	9925,1	6907,9
Jornada a tiempo parcial	2848,3	736,1	2112,1
No clasificable

Tabla 2.7. Ocupados por sexo y tipo de jornada

Unidades: miles de personas

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2020T1).

	Total	No asalariados	Total asalariados	Asalariados con contrato indefinido	Asalariados con contrato temporal	No clasificable
Total	19681	3121,1	16560,1	12417,6	4142,6	..
Hombres	10661	2033,9	8627,3	6571	2056,3	..
Mujeres	9020	1087,2	7932,8	5846,6	2086,2	..

Tabla 2.8. Ocupados por sexo y tipo de contrato

Unidades: Miles de personas

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2020T1).

Queda reflejado cómo el número de mujeres contratadas es superior en las peores condiciones laborales respecto al tipo de contrato, ya que éstas superan a los hombres en los contratos de jornada parcial. Además, esta diferencia es mucho mayor que la que hay en los contratos a tiempo completo. Es un claro reflejo de la mala gestión de la diversidad de género en las empresas.

Cabe destacar que estudios revelan que un gran número de altos directivos del sexo masculino piensan que los impedimentos que tienen las mujeres para avanzar en sus carreras son debidos a la falta de formación o estudios por parte de ellas mismas y a su falta de experiencia en el mercado laboral. Sin embargo, si atendemos al nivel de estudios de la población activa (tabla 2.9), encontramos los siguientes datos:

	Total	Hombres	Mujeres
Total	22994,2	12225,4	10768,8
Analfabetos	72,6	37,2	35,4
Estudios primarios incompletos	214,5	133,8	80,7
Educación primaria	1124,3	676,7	447,6
Primera etapa de Educación Secundaria y similar	6459,7	3916	2543,7
Segunda etapa de educación secundaria, con orientación general	3172,1	1670,3	1501,9
Segunda etapa de educación secundaria con orientación profesional (incluye educación postsecundaria no superior)	2316,4	1199,6	1116,8
Educación Superior	9634,6	4591,8	5042,8

Tabla 2.9. Activos por sexo y nivel de formación alcanzado

Unidades: miles de personas

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2020T1).

Según estos datos, el 52'34% del total de la población activa española con estudios superiores son mujeres, frente al 47'66% de hombres con estas características. Por otra

parte, del total de la población activa femenina, el 46'83% tiene estudios superiores y entre la población activa masculina este porcentaje desciende al 37'55%. Con el nivel de formación de las mujeres en España, éstas deberían tener igual o mayor representación en los puestos de mayor nivel jerárquico.

Por lo tanto, con esta información se desmiente la falta de formación o de estudios que algunos altos directivos del sexo masculino piensan que son los impedimentos para las mujeres a la hora de avanzar en sus carreras en España.

Otro aspecto a analizar se relaciona con la brecha salarial. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se debe a diferentes factores (algunos de ellos comentados anteriormente) como pueden ser la mayor presencia de mujeres que de hombres en empleos a tiempo parcial y trabajos socialmente menos valorados. Estos tipos de trabajos están peor remunerados que otros.

El hecho de que el porcentaje de mujeres que trabajan a tiempo parcial sea mayor que el de los hombres se debe, en parte, a que en muchas ocasiones las mujeres compaginan su vida laboral con el cuidado de sus familiares.

Que los empleos socialmente peor valorados sean ocupados principalmente por mujeres es causa de los estereotipos de género en las empresas y organizaciones que asocian los cargos de mayor responsabilidad a los hombres.

Todo esto se refleja en los estudios realizados por el INE, donde se puede ver la ganancia media anual por trabajador expresada en euros (Tabla 2.10)

	Mujeres	Hombres
Sector de la Industria	23.356,56	29.180,31
Sector de la Construcción	20.588,67	22.927,30
Sector de los Servicios	20.362,71	25.992,41

Tabla 2.10.: Ganancia media anual por trabajador según su sexo y sector

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2017).

Según el último Informe Mundial sobre Salarios (2018/2019), las mujeres siguen recibiendo un salario un 20% inferior que el de los hombres, aproximadamente (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2019).

“El informe constata que en los países de altos ingresos, la diferencia de retribución entre ambos sexos es más elevada en el extremo superior de la escala salarial, mientras que en los países de ingresos bajos y medios, es mayor entre los trabajadores peor remunerados” (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2019).

Según la OIT, en muchos países donde las mujeres tienen un nivel de educación más alto que los hombres, aun así, perciben salarios inferiores, aun trabajando en las mismas categorías profesionales.

Además, la Comisión Europea en un comunicado de prensa informó sobre la situación de las mujeres en Europa que, por término medio, tienen un salario un 16% inferior que el de los hombres, lo que afecta entre otras cosas a la brecha de pensiones, siendo en el año 2017 del 35'7% (Comisión Europea: 2019).

Otro aspecto que perjudica a las mujeres en el ámbito laboral es la maternidad. El Informe Mundial sobre Salarios (2018/2019) afirma que, si se distribuyesen las responsabilidades familiares entre hombres y mujeres de una forma más equitativa, en

muchos casos se permitiría que las mujeres tomaran decisiones profesionales diferentes, ayudando así a equilibrar la desigualdad entre los salarios.

Tradicionalmente se ha ubicado a más a la mujer que al hombre en el rol del cuidado de los hijos, y con la incorporación de la mujer al mercado laboral no se han desarrollado políticas de conciliación que fomenten el reparto del cuidado de los hijos con los hombres a través de una plena corresponsabilidad.

Otro aspecto que afecta a la carrera profesional de las mujeres es el acoso sexual que sigue siendo un problema generalizado en el trabajo. Dos de cada cinco mujeres encuestadas han experimentado alguna forma de acoso sexual a lo largo de su carrera, como escuchar chistes sexistas, ser tocadas de forma inapropiadamente sexual y recibir intentos no deseados de tener una relación íntima (McKinsey & Company, 2019). Este es un factor más que afecta a las mujeres en el ámbito laboral, ya que muchas se ven obligadas a dejar sus trabajos por este tipo de situaciones.

Según un estudio del Instituto Europeo por la Igualdad de Género (EIGE: 2019), el compromiso de incorporar la perspectiva de género se ha debilitado desde 2012. Además, aunque la mayoría de los estados miembros de la Unión Europea (UE) utilicen métodos e instrumentos para reunir datos desglosados por sexo, otros muchos países carecen de producción y difusión de estos datos.

Según el *“Women in the Workplace 2019”*, desde 2015 ha aumentado el compromiso por parte de los directivos con la diversidad de género, aunque esto no es totalmente percibido por sus empleados. Muchas empresas deben prestar más atención a este tema y poner en práctica su compromiso, para ello deberán adoptar medidas concretas como el establecimiento de objetivos de diversidad y el intercambio de medidas de diversidad y, también, deben responsabilizar a los líderes de las organizaciones. Los programas de gestión de la diversidad de género deben luchar por la atracción y retención del talento femenino y la integración de las mujeres en las empresas, lo que se suele realizar mediante políticas de recursos humanos. El efecto que consigan o no estas políticas es lo que definirá una buena o mala gestión de la diversidad de género.

Por todos estos motivos, en marzo de 2019 se aprobó el Real Decreto Ley de igualdad laboral para garantizar la igualdad de trato en el ámbito laboral. “Su alcance supera el elemento retributivo y busca conseguir una igualdad real de trato y oportunidades en las cuestiones que inciden en la relación de trabajo. Obliga tanto a compañías como a profesionales a llegar a acuerdos que incorporen el desarrollo de medidas concretas para conseguir la igualdad efectiva entre hombres y mujeres, abordando para ello materias esenciales como la contratación, superación de infrarrepresentación de la mujer, promoción profesional, igualdad salarial, medidas de conciliación y prevención del acoso” (Alfaro, 2020: 4).

En conclusión, la diversidad de género no está bien gestionada en España, por ello el Club de Excelencia en Gestión se preocupa de mejorarla con nuevos criterios en la versión 2020 del Modelo EFQM.

2.4.2.1 DIVERSIDAD DE GÉNERO EN TURISMO

Desde la perspectiva empresarial del turismo, diversos estudios afirman que en la actualidad el mayor número de estudiantes en las escuelas de Turismo de España son mujeres, además, constituyen casi el 60% del personal en los servicios turísticos. “El trabajo turístico constituye la tercera fuerza laboral para ellas en todos los países, después de la educación, segunda, y la salud y trabajo social, primera” (Moreno y Cañada, 2018) -Figura 2.4-.

Media de los cuatro trimestres del año

Ocupados

Ocupados por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo

Unidades: Porcentaje

Tabla

Gráfico

	Hombres	Mujeres
	Porcentaje 2019	Porcentaje 2019
I Hostelería	7,4%	10,2%

Figura 2.4.: Porcentaje de ocupación por sexo en la Hostelería

Fuente: INE (2019).

En cuanto a las condiciones laborales de la mujer en las empresas turísticas, diversos estudios han afirmado que la mayor parte de las trabajadoras se concentran en los puestos de menor importancia a pesar de presentar el 60% de los puestos de trabajo en España en dicho sector. Por otra parte, “según Fiona Jordan (1997), dotar de *glamour* al sector también ha sido un punto clave en la atracción de trabajadoras. Por esta razón se suelen contratar a jóvenes trabajadoras para perpetuar una imagen glamurosa del sector, convirtiendo así la belleza y juventud en requisitos indispensables para la contratación” (Moreno y Cañada, 2018).

Además, también se ha confirmado que, puesto que la mayor parte del empleo femenino en el sector turístico se basa en tareas de menor dificultad, como camareras de piso en los hoteles, los requisitos a tener en cuenta para su contratación son las habilidades adquiridas en las tareas del hogar. Se puede llegar a la conclusión de que, en el caso de las mujeres, no se le da importancia a su formación y sus habilidades, sino a rasgos secundarios.

También se da una importante diferencia en cuanto al número de mujeres en los altos cargos de las empresas turísticas. “Sólo un tercio de los puestos de alta responsabilidad son ocupados por mujeres, y apenas un 3% de ellas llegan a ser CEO de compañías turísticas” (Canalis, 2019). Se cuenta con muchos más directores que directoras de hotel y hay una escasa presencia del género femenino en los Consejos de Administración de las empresas turísticas, por no mencionar que, a nivel mundial, el sueldo de las mujeres es un 15% inferior que el de los hombres en dicho sector (Escuela de Turismo CETT, 2011).

3 PARQUE DE ATRACCIONES TIBIDABO, S.A.

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El Parque de Atracciones Tibidabo, S.A. (PATSA) fue construido por Salvador Andreu, y se inauguró en 1899 en la zona más alta de la ciudad de Barcelona, a 500 metros sobre el nivel del mar y en el centro del Parque Natural de Collserola. En el año 1901 comenzó el funcionamiento de su famoso Funicular del Tibidabo y en el año 2002, el parque pasó a ser propiedad del Ayuntamiento de Barcelona, que otorgó su gestión a la empresa municipal B: SM (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

En cuanto a la estructura organizativa de la empresa, se puede diferenciar la estructura de decisión o de gobierno y por otro lado la estructura de gestión.

La estructura de decisión está formada por un órgano de administración y representación de la sociedad, el Consejo de Administración. Dentro de esta estructura se encuentra la dirección ejecutiva, representada por Albert Batlle Bastardas (presidente) y Jordi Martí Grau (vicepresidente). “El Consejo de Administración tiene atribuidas todas las facultades para intervenir en todos los asuntos relacionados con la representación de la compañía, el control y la supervisión de la gestión” (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

La gestión del parque está bajo la Dirección Ejecutiva (Rosa María Ortiz Gimeno), con la supervisión del Consejo de Administración. Además, la estructura de PATSA incluye cinco departamentos, que son: Unidad de Recursos Humanos, Calidad y Medio Ambiente, Unidad de Administración y Finanzas, Unidad de Mantenimiento y Seguridad, Unidad de Operaciones, Unidad de Marketing, Comercial y Atención al Cliente (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

Esta empresa tiene cinco valores clave (seguridad, pasión por las personas, compromiso, solidaridad e ilusión). Se plantea como visión ser el parque de la felicidad, mientras que su misión es hacer que todo el mundo que se relacione con el parque de atracciones se sienta feliz (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020). Esta misión queda reflejada en la importancia que la Directora General le da a las personas, ya que, en una entrevista para el Club de Excelencia en Gestión, dice que para ella el GPS de esta organización está en las personas, en conocer y establecer las relaciones que hacen sentirse valorado, importante y querido (Club Excelencia en Gestión, 2018), por ello, uno de los objetivos de la organización es potenciar el desarrollo de las personas y el talento a través de un Plan de Formación para las trabajadoras y trabajadores que da respuesta a las necesidades detectadas.

PATSA diseña este Plan de Formación cada año con las acciones formativas previstas a realizar detectando las necesidades formativas. PATSA pretende que cada trabajadora y trabajador reciba un mínimo de 8 horas de formación anuales, y una vez al año se realiza la evaluación del desempeño de todo el personal para comprobar los resultados. También ha impulsado políticas de respeto hacia el medio ambiente y el entorno y ha consolidado su colaboración solidaria con ONGs y diferentes entidades con la celebración de numerosos eventos culturales y programas educativos con actividades didácticas (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

Otro objetivo que Parque de Atracciones Tibidabo, S.A. se propuso es el de estar certificados en Calidad, Medio Ambiente y EFQM. Así, en el año 2003 la organización consiguió la certificación de la ISO 9001, y en 2015 consiguió la posterior ISO 14001, lo que refuerza el papel del parque como socialmente responsable y comprometido con la reducción del impacto ambiental en el entorno del que forma parte. Por otra parte, recibió el sello 300+ a la Excelencia Empresarial EFQM en 2012, y dos años más tarde obtuvo

el sello 400+ (Comtec, 2020). Pero Tibidabo “quiere seguir implicando no sólo a los miembros del Comité de Gestión, sino también al resto del personal directivo y coordinadores, para reforzar la cultura de gestión excelente” (Business Case, 2017).

Además de los objetivos mencionados anteriormente, la empresa posee también como objetivo el “incrementar el número de acciones formativas y desarrollar nuevos mercados, mantener el equilibrio en la accesibilidad a la cima y conseguir el incremento de visitantes al parque, adquirir los visitantes óptimos para conseguir el resultado económico previsto en el plan financiero, alcanzar y fidelizar al colectivo de socios Tibiclub, reforzar la marca Tibidabo en el exterior e incorporar al cliente en la gestión mediante la escucha activa” (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

Por último, cabe destacar también la constante adaptación al cambio, ya que se trata de una entidad muy condicionada por la tecnología y por los avances tecnológicos (Club Excelencia en Gestión, 2018).

3.2 ACTUACIONES DEL MODELO EFQM DESARROLLADAS POR PATSA

El Parque de Atracciones Tibidabo ha ido realizando diferentes acciones y desarrollando políticas y actuaciones de distintas índoles desde sus inicios, lo que, con el paso de los años, se ha traducido en diferentes reconocimientos como el sello 300+ de la EFQM de Excelencia (recibido en 2012) o el sello 400+ (recibido en 2014).

Pero estos reconocimientos no han llegado por casualidad, sino que la organización se propuso conseguirlas, y para ello, con ayuda del comité de Gestión, la organización realizó un análisis interno en base al Modelo EFQM. Posteriormente, se realizó la evaluación EFQM para identificar los puntos fuertes y las áreas a mejorar (Comtec, 2020). A continuación, se analizarán los motivos por los que esta organización ha sido premiada en dos ocasiones por la EFQM.

Por una parte, el Modelo EFQM 2013 establece que para que una empresa sea excelente debe realizar una gestión sostenible de los recursos naturales mediante, por ejemplo, la implantación de estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista ambiental (subcriterio 4c del criterio de alianzas y recursos) (EFQM, 2012: 15). Esta empresa tiene un gran compromiso con el medio ambiente, ya que “promueve el uso de transporte colectivo como una de las prioridades del parque para llegar a la cima de la montaña”, realiza un “mantenimiento periódico de la vegetación autóctona dentro del recinto del parque” y reduce los residuos y controla el consumo eléctrico y de agua (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020). También, utiliza energías renovables (eólica, geotérmica, solar...) para aumentar su capacidad de autosuficiencia energética, y realiza acciones para minimizar la generación de residuos (Pla estratègic 2015-2020, 2014). Además de coincidir con uno de los subcriterios del Modelo EFQM, cumple con los requisitos de la norma internacional ISO 14001, por lo que en 2015 la empresa recibió también dicha certificación.

Por otra parte, otra directriz de la EFQM es el uso de indicadores de rendimiento sobre actividades sociales -subcriterio 8b del criterio de resultados en la sociedad- (EFQM, 2012: 21). PATSA ha desarrollado proyectos que tienen en cuenta iniciativas sociales, realizan actos y apoyan a colectivos menos favorecidos. “Su línea de acción social se ha centrado en el compromiso con la infancia, pero también apoyan la inclusión de determinados colectivos vulnerables con tarifas más ventajosas” (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020: 1).

Además, la empresa, dentro de sus objetivos estratégicos encontrados en su Plan de Gestión, incluye el objetivo de incorporar al cliente en la gestión para ofrecerle una participación más activa en el negocio. Esto se equivale con el Modelo EFQM 2013 a la intención de mejorar la idea que tienen las personas sobre las empresas, lo que se

consigue con medidas como la motivación y delegación de responsabilidades subcriterio 7a del criterio de resultados en la sociedad (EFQM, 2012: 20).

3.3 ACTUACIONES DE DIVERSIDAD DESARROLLADAS POR PATSA

Además de las acciones mencionadas en el apartado anterior, esta organización ha realizado otras cuantas enfocadas a la gestión de la diversidad. El conjunto de todas ellas facilitó la obtención de los dos sellos o reconocimientos mencionados por parte de PATSA.

En primer lugar, los líderes del Parque de Atracciones Tibidabo plantearon una misión, una visión, unos valores y unos principios éticos que actúan como referencia para la organización, los cuales son divulgados entre la sociedad mediante su plan estratégico encontrado en su propia página web. Misión y visión están relacionadas con la consecución de la felicidad no sólo de los visitantes, sino también de sus trabajadores, es decir, la organización busca la felicidad de la sociedad. Además, también en su página web establecen y muestran sus cinco valores clave mencionados en el apartado anterior. Estos hechos coinciden con uno de los principales subcriterios establecidos por el Modelo EFQM 2013, que asegura que para que una empresa sea excelente, los líderes de ésta deben definir y comunicar su misión, visión y valores éticos (subcriterio 1a del criterio de liderazgo) (EFQM, 2012: 11).

En segundo lugar, el Modelo EFQM 2013 establece que los líderes de las empresas excelentes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización mediante, entre otras cuestiones, el reconocimiento de que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con rapidez cuando sea necesario, o fomentando la igualdad de oportunidades y la diversidad -subcriterio 1d del criterio de liderazgo- (EFQM, 2012: 11). En este punto, la empresa PATSA, se define a sí misma en su propia web como una empresa que se adapta rápidamente a los cambios debido a su dependencia de la tecnología.

Por otro lado, el Modelo EFQM 2013 considera que para ser empresa excelente se deben desarrollar el conocimiento y las capacidades de las personas y realizar su correspondiente evaluación para mejorar los resultados y el compromiso -subcriterio 3b del criterio de personas- (EFQM, 2012: 13). En este ámbito, el plan estratégico de la empresa PATSA establece entre sus objetivos el de potenciar el desarrollo de las personas y el talento en la organización, además de desarrollar un plan de Responsabilidad Social Corporativa. Por otro lado, es observable el gran interés puesto en el personal debido a las acciones formativas realizadas anualmente entre sus trabajadoras y trabajadores, ligadas a una evaluación al año para comprobar los resultados obtenidos.

Por último, otro aspecto tratado por la EFQM es la transparencia de las estrategias y políticas en los temas de retribución, beneficios y asuntos laborales -subcriterio 3e del criterio de personas- (EFQM, 2012, 14). La empresa Tibidabo ofrece toda esta información con total transparencia ya que es posible encontrar sus cuentas anuales, resultados de los ejercicios, presupuestos, número de empleados, etc. en sitios webs como su propia página web y catálogos como SABI (FAMA).

3.4 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD POR PARTE DE PATSA

“El pasado 2016, el Ayuntamiento de Barcelona dotó por primera vez de una Guía de Contratación Pública Social, este documento, pionero en todo el Estado, deberá ser aplicado por el conjunto del Ayuntamiento y de las empresas y entidades con participación mayoritaria que forman el Grupo Municipal” (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020: 1).

Esta guía incluye requisitos para potenciar la protección de, entre otras cosas, la igualdad de género, el respeto a la diversidad funcional no sexista, y el respeto a la conciliación (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

El Ayuntamiento de Barcelona, establece una cuantía anual que debe ser adjudicada a través de la reserva social. Según el Ayuntamiento, los grupos de interés que merecen una atención especial serían los siguientes:

- Personas perceptoras de renta mínima de inserción.
- Personas con discapacidad reconocida igual o superior al 33%.
- Mujeres víctimas de la violencia de género (física o psíquica) y personas víctimas de violencia doméstica.
- Jóvenes mayores de dieciséis años y menores de treinta provenientes de instituciones de protección de menores.
- Internos de centros penitenciarios cuya situación les permita acceder a un empleo, personas en libertad condicional y personas ex reclusas durante los doce primeros meses posteriores a su salida.
- Personas con problemas de drogadicción o alcoholismo que se encuentren en proceso de rehabilitación y reinserción social.
- Personas que no puedan acceder a la renta mínima de inserción, pero que se encuentren, en opinión de los servicios públicos competentes, en situación de riesgo o de exclusión social.

Se puede visualizar que la distribución de los empleados según su sexo ha ido variando a lo largo de los años, esta distribución puede haberse visto afectada por la Guía de Contratación Pública Social anteriormente comentada. En la tabla 3.1. se aprecia esta evolución del personal:

AÑOS	EMPLEADAS	EMPLEADOS
2009	94	111
2011	84	102
2012	77	74
2013	78	68
2014	122	96
2015	128	81
2016	125	134
2017	134	133
2018	123	132

Tabla 3.1.: Distribución de los empleados por sexo

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI.

A partir del año 2012 el número de empleadas supera al de empleados, aunque están muy equilibrados ambos sexos. Es en el año 2015 cuando las mujeres sobrepasan de manera significativa a los hombres, siendo estas el 61% del personal.

Sin embargo, a pesar de la guía establecida en el año 2016, ese mismo año volvió a superarse el número de empleados por el de empleadas, por lo que se puede suponer que la organización se ha centrado en otros de los grupos de interés de la lista y no principalmente en las mujeres.

Por otra parte, a partir de marzo de 2019 aparece una nueva reforma del Plan de Igualdad para las empresas. Esta consiste en extender la exigencia de redacción de los planes de igualdad a empresas de cincuenta o más trabajadores, creando la obligación de inscribir los mismos en el registro que se desarrollará reglamentariamente (BOE, 2019).

En el caso de PATSA, cuenta con un Plan de Igualdad (tabla 3.2.) que fue propuesto confeccionar en el año 2015. Este plan incluye las siguientes medidas:

Acceso a la empresa y características de la plantilla	Actualización del censo de la empresa, incluyendo tipo de contrato, categoría, puesto de trabajo, edad, antigüedad, número de trabajadores con minusvalía o discapacidad, duración y distribución de la jornada. Todo esto segregado por razón de sexo.
Retribuciones salariales y extra salariales	Conceptos retributivos salariales y extra salariales y la naturaleza de los mismos, diferenciado por sexo, división, área de trabajo y categorías profesionales.
Formación	Actividades formativas realizadas, la participación de hombres y mujeres en cada una de las actividades formativas, horario en que se han realizado.
Promociones	Información relativa al número de mujeres y hombres presentados a las diferentes promociones y número de hombres y mujeres que ha superado la selección.
Conciliación de la vida familiar y laboral	Número de hombres y mujeres que han solicitado las medidas legales y/o recogidas en convenio, número de las efectivamente realizadas, con indicación del número de las reducciones de jornada que se están llevando a cabo y su porcentaje respecto a las solicitadas. Excedencias forzosas y voluntarias, todo ello con indicación diferenciada de hombres y mujeres y haciendo constar, si procede, si alguna se deriva de violencia en el ámbito familiar.
Vigilancia de la salud	Cantidad de personas que han estado en situación de Incapacidad Temporal y Accidente de Trabajo en el último año, duración de la misma, diferenciación por sexos, tipos de contingencias y porcentaje de recolocación en las incapacidades permanentes.

Utilización de lenguaje no sexista ni discriminatorio en la documentación interna, externa e imagen corporativa	Muestras documentales de las circulares utilizadas por la empresa, comunicaciones, anuncios, formularios, documentación de carácter electrónico, y formularios de entrevistas para acceso y selección de candidatos, así como cláusulas incorporadas en los pliegos de licitaciones en materia de igualdad.
Uniformidad	Catálogo de uniformes disponibles para hombres, y mujeres con especial indicación de su adaptación a las trabajadoras en período de gestación.

Tabla 3.2.: Plan de Igualdad Tibidabo, S.A.

Fuente: Elaboración propia a partir de Comité de Empresa PATSA.

Toda la información solicitada en el Plan de Igualdad debe facilitarse con indicación diferenciada de cada departamento, así como el personal extra convenio. La empresa, para evitar que se pueda producir una discriminación en la selección de las personas que puedan transmitir una opinión sesgada, elabora una encuesta anónima a toda la plantilla como destinatarios del Plan de Igualdad, esta encuesta será consensuada con la Comisión de Igualdad (Comité de Empresa PATSA, 2015).

Entre las medidas mencionadas en el plan de igualdad, destaca la importancia que la empresa otorga a la conciliación de la vida familiar y laboral, ya que no sólo se presta atención al número de empleados según su sexo que han solicitado medidas legales respecto a este tema y cuántas se han otorgado, sino que también se controlan el número de excedencias forzosas y voluntarias.

También destaca el control de las promociones internas y la formación para comprobar que no se realiza discriminación en razón de sexo para optar a ellas.

Se tiene en cuenta la importancia de la utilización de un lenguaje no sexista ni discriminatorio en los documentos realizados por la organización. Esto será percibido tanto interna como externamente y reforzará la imagen de PATSA.

Por último, destaca la implantación de un catálogo de uniformes que incluye uniformidad especial para empleadas embarazadas (algo novedoso).

Para la contratación del personal, esta organización cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que publica anuncios en la propia web de PATSA y en otras webs específicas de búsqueda de empleo. Además, la empresa se caracteriza por desarrollar acciones sociales. Cuenta con la ayuda de la Fundación L'Heura del Vallès, con la que realiza una inserción laboral de personas con discapacidad intelectual o enfermedad mental, que tienen un seguimiento por parte de dicha fundación. Estos empleados son contratados para los puestos de menor responsabilidad como son la cocina de los restaurantes del parque, las taquillas... (Fundación Mapfre 2020).

Para empezar, cabe mencionar que la clasificación profesional en PATSA se estructura actualmente en grupos del 0 al 7, de los cuales, los grupos 5, 6 y 7 corresponden al personal sujeto en las condiciones laborales establecidas al Convenio Colectivo de PATSA. El nivel 5 se corresponde con los mandos intermedios y los técnicos medianos, al nivel 6 pertenecen los supervisores y especialistas y el nivel 7 se trata de los operarios de las diferentes unidades, el personal administrativo y el personal de mantenimiento (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020). Por lo tanto, la figura 3.1. hace referencia sólo a los trabajadores pertenecientes al Convenio Colectivo.

En cuanto a los programas de formación, se comentó anteriormente que PATSA realiza un Plan de Formación anual para sus trabajadores. De esta formación destaca la impartida al personal fijo discontinuo en materia de atención al cliente y técnicas de venta cruzada y en temas de prevención de riesgos laborales. También destaca la formación de acogida realizada a través de un programa de bienvenida para todo el personal de nueva incorporación. Por último, también se forma al personal eventual sobre atención al cliente (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020).

En la siguiente figura 3.1. se distinguen las horas invertidas en la formación de los trabajadores según su grupo de trabajo y su sexo.

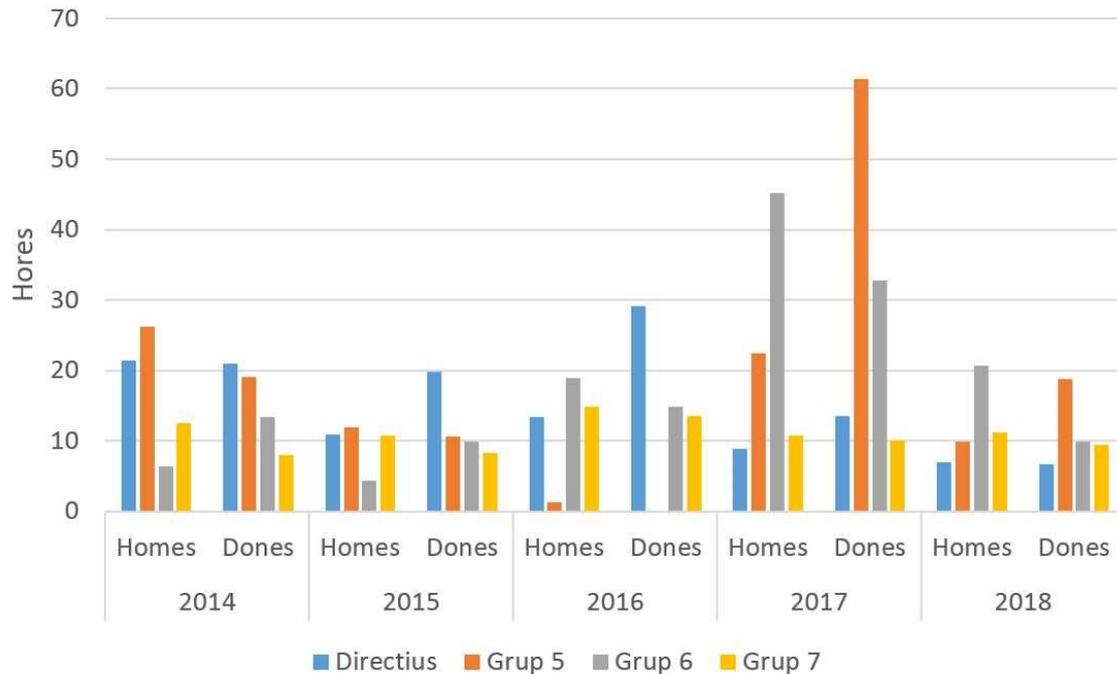


Figura 3.1.: Horas invertidas en formación del personal

Fuente: Parque de Atracciones Tibidabo.

Homes = Hombres
 Dones = Mujeres
 Directius = Directivos y Directivas
 Grup = Grupo
 Hores = Horas

Con el paso de los años, esta formación ha ido variando las horas invertidas en su personal destinatario. No hay ningún grupo de trabajadores que reciban especial atención durante todos los años. Destaca que en 2014 y 2018, la formación dirigida a los directivos era equivalente tanto para mujeres como para hombres, pero en los años 2015, 2016 y 2017 hay un claro aumento en la formación realizada a ellas más que a ellos.

En cuanto a los mandos intermedios y técnicos medianos, esta formación ha dirigido más horas principalmente para los hombres, pero en el año 2017 esto se invirtió, superando las sesenta horas para las mujeres y no llegando a las veinticinco en los

hombres. En el año siguiente esta tendencia continuó, pero reduciendo drásticamente el número de horas para ambos sexos.

En el caso de los supervisores y especialistas, se incrementó el número de horas invertidas a su formación a partir de 2017, superándose en los hombres al igual que en 2018, pero en los años anteriores esta formación destinó más horas a las mujeres situadas en estos puestos (excepto en 2016).

Por último, el grupo 7, perteneciente a los puestos más bajos de la cadena de trabajo, ha realizado una inversión de horas formativas similar en ambos sexos durante todos los años, destacando el año 2014 (con una mayor formación en hombres).

En cuanto a la promoción, “para fomentar el desarrollo profesional de todo el personal, siempre que se genera una vacante o se crea un nuevo puesto de trabajo se realiza una promoción interna entre el personal de PATSA. En 2018 se han cubierto 58 plazas mediante procesos de promoción interna” (Parque de Atracciones Tibidabo, 2020: 1).

PROMOCIONES INTERNAS 2018	VACANTES OFERTADAS	PRESENTADOS		SELECCIONADOS	
		HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Oficina de información	3	2	2	2	1
Refuerzo al Departamento de RRHH temporada alta	1	3	4	1	0
Administrativo de 2ª RRHH	1	0	0	0	0
Técnico de mantenimiento y proyectos	1	0	0	0	0
Fijos a tiempo parcial	40	41	41	16	20
Jefe de área de mantenimiento	1	2	0	0	0
Supervisor Masía	1	3	2	1	0
Jefe de área de Marketing	1	0	0	0	0
Coordinador de operaciones	1	4	1	1	1
Técnico de Medio Ambiente	3	1	2	1	0
Fijos a tiempo completo	5	10	2	3	2
Oficina de Atención al Cliente	Bolsa	1	6	1	6

PROMOCIONES INTERNAS 2018	VACANTES OFERTADAS	PRESENTADOS		SELECCIONADOS	
		HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
Operador Centro de Control	2	6	2	1	1

Tabla 3.3.: Promociones realizadas en 2018 en PATSA

Fuente: Elaboración propia a partir de Parque de Atracciones Tibidabo.

Pero a pesar de las políticas de igualdad de género, en la tabla 3.3. se observa cómo en el año 2018 la mayor selección de mujeres fue para puestos tradicionalmente relacionados con este género, como es el caso de la atención al cliente, aunque cabe destacar que para estos puestos se presentaron más mujeres que hombres y fueron seleccionados, en ambos casos, el cien por cien de los candidatos. Por otra parte, para puestos fijos a tiempo parcial, se presentaron el mismo número de hombres que de mujeres, pero sin embargo fueron más las mujeres seleccionadas. Este tipo de puesto tiene unas peores condiciones retributivas, ya que se trata de un puesto a tiempo parcial.

Los puestos de Presidente, Vicepresidente y Secretario en esta empresa pertenecen a hombres, además, en los puestos de Consejeros, se encuentran cuatro hombres frente a tres mujeres que, junto a la Directora Ejecutiva, son las únicas mujeres en los cargos más altos de la empresa.

Así, con el anterior análisis, se puede llegar a la conclusión de que la empresa Tibidabo, S.A. se corresponde con una empresa a medio camino entre plural y multicultural, debido a los esfuerzos que realiza por integrar a todo su personal yendo más allá de lo que marca estrictamente la ley, pero a la que aún le queda un camino por recorrer para alcanzar la integración plena de su personal y de las minorías.

3.5 ORIENTACIÓN PARA CUMPLIR LAS NUEVAS DIRECTRICES DEL MODELO EFQM 2020

Ya se comentó que entre 2018 y 2019, la EFQM quiso identificar las mejoras necesarias para el Modelo. Se identificaron una serie de cambios, recogidos en el nuevo Modelo, que las organizaciones deben introducir en su actual modo de trabajar si desean seguir siendo excelentes y reconocidas como sobresalientes (EFQM, 2019). Es por ello que, a continuación, se realizarán unos consejos orientativos específicos para la empresa Tibidabo, S.A., en base a sus actuaciones realizadas anteriormente con las que se consiguió las certificaciones EFQM del Modelo 2013. Se pretende que, siguiendo estos consejos, la empresa PATSA pueda adaptarse con mayor facilidad a las nuevas directrices de la EFQM para poder conseguir el mantenimiento o mejora del nivel de reconocimiento disponible.

Según las directrices del Modelo EFQM 2020, cobra una gran importancia el ecosistema de la empresa, y ésta debe conocerlo bien para poder cuidarlo. Sería interesante realizar un estudio en profundidad de dicho ecosistema para conseguir la máxima información en cuanto al medio ambiente que rodea al parque, los aspectos sociales relacionados con él y la economía. Para ello se propone que el Departamento de Calidad y Medio Ambiente se encargue del análisis medioambiental (para mejorar el cuidado del Parque Natural de Collserola); el Departamento de RRHH, del análisis social (tanto las condiciones de sus trabajadores a mejorar como de los clientes del parque de atracciones); y el Departamento de Administración y Finanzas, ayudado de la Unidad de Marketing, realice un estudio para intentar crear planes de mejora que ayuden a incrementar la economía de Barcelona con la ayuda de este negocio.

Una vez conocido con más profundidad este ecosistema, la organización podrá identificar y entender las necesidades de sus grupos de interés (lo que se corresponde con uno de los subcriterios del nuevo modelo). Para ello, es necesario que PATSA trate de comprender cómo afecta su visión a estos grupos, además de comunicarla eficazmente para fomentar un *feedback* con dicho grupo de interés. Ya se comentó que la visión de PATSA es “ser el parque de la felicidad”, por lo que la empresa debería crear propuestas para propiciar esta felicidad entre sus clientes y trabajadores. Esto se puede conseguir, por ejemplo, mediante un aumento de sueldo entre sus empleados, la ampliación del Plan de Igualdad existente y unas tarifas más económicas para la entrada al parque o, en su defecto, un sistema de puntos con el que los clientes consigan descuentos o regalos cuando alcancen un determinado número de visitas. Pero para conseguir esto, según el Modelo EFQM 2020, la empresa debe conocer su potencial y sus capacidades actuales para lograrlo.

En cuanto al Plan de Igualdad que actualmente posee Tibidabo, podrían añadirse medidas para mejorar la incorporación de la mujer en la empresa, ya que por ahora sigue habiendo escasa presencia femenina en los altos cargos. Una medida podría ser establecer una política de no discriminación ante mujeres embarazadas a la hora de aspirar a cualquier puesto de trabajo en dicha empresa.

En el ámbito de la Dirección, el nuevo Modelo EFQM establece que, para ser excelentes, las empresas deben dirigir la cultura de la organización, saber si es necesario reajustarla y reforzar los valores (EFQM, 2019). Para que PATSA consiga esto debería realizar un análisis interno y, si fuera necesario, crear normas de conducta que propicien un buen ambiente de trabajo no discriminatorio e igualitario para toda la plantilla, además de crear un ambiente en el que esta plantilla perciba una “no culpabilización” y pueda aprender de los errores sin miedo a cometerlos.

Otra propuesta por parte del nuevo modelo para conseguir la excelencia es atraer, implicar, desarrollar y retener el talento, y adaptarse a los cambios en las necesidades y expectativas de sus empleados. Es importante que para adaptarse a estos cambios se tengan en cuenta las expectativas de la plantilla en cuanto a la cultura, diversidad, inclusión y equilibrio de género (EFQM, 2019). Se propone a la empresa Tibidabo analizar cuáles son estas expectativas y tratar los citados temas según éstas. Por ejemplo, podrían implementarse las medidas para aumentar la diversidad entre los empleados y valorar la riqueza que esto aporta a la empresa, con la intención de llegar a convertirse en una organización multicultural con una diversidad cultural en toda su jerarquía.

También es importante que PATSA sepa diseñar valor y ser capaz de identificar qué le diferencia de sus competidores, implicando a los grupos de interés clave en el proceso de desarrollo para poder maximizar este valor (EFQM, 2019). Para conseguirlo, PATSA reconoce la ventaja competitiva que le supone su ubicación espacial, ya que se encuentra en la zona más alta de Barcelona, en un parque natural con una gran diversidad. Debe explotar esta ventaja sin dejar de respetar el medio ambiente, y para ello ya utiliza medidas como el incentivo de transporte público para llegar hasta el parque. Esto podría mejorarlo con una inversión en publicidad, que puede ser de bajo coste mediante las redes sociales, para consolidar su imagen de empresa preocupada por el medio ambiente y que sabe gestionarlo. También puede retirar las entradas en papel y utilizar un sistema basado en códigos QR que el cliente pueda escanear en la entrada directamente desde su móvil y facilitar dispositivos electrónicos (en lugar de entrada en papel) a los clientes que no tengan la posibilidad de entrar con un dispositivo móvil propio. Estos dispositivos electrónicos serían entregados a la hora de entrar en el recinto y se le facilitaría un elemento reutilizable de madera a modo de garantía para poder salir y volver a entrar en ese día cuantas veces quiera el cliente.

Por otro lado, para la versión 2020 de la EFQM, es importante que las organizaciones conozcan los resultados de percepción de las personas y de la sociedad en relación a,

por ejemplo, la cultura de la organización, su experiencia como trabajador en dicha organización, el ambiente de trabajo, la comunicación interna, la capacidad de la organización para satisfacer las expectativas de su comunidad, el compromiso y logros para reducir la desigualdad e incrementar la diversidad e inclusión... (EFQM, 2019). Por ello, se propone a Tibidabo que realice unas encuestas mensuales o anuales tanto a sus trabajadores como a sus clientes.

Estas encuestas podrían incluir unos descuentos para próximas visitas o hacerse a modo de *gymkana* para incentivar la participación de los clientes, y hacerse de modo obligatorio a todos los empleados que hayan trabajado con un mínimo de un mes en la empresa.

Como se ha comentado a lo largo de este trabajo, la EFQM con su nueva versión aporta un gran valor a la gestión de la diversidad. En este sentido, sería interesante que PATSA incluyera nuevos planes para ello, centrándose también en los colectivos más olvidados por la sociedad, como son las personas transexuales, inmigrantes o mujeres maltratadas. En la ciudad de Barcelona existen diversas asociaciones con las que podría realizarse colaboraciones para formar a personas y facilitarles empleo en Tibidabo. Una de las asociaciones con la que se recomienda colaborar es Acathi, encargada de la integración de homosexuales, bisexuales y transexuales inmigrantes (Acathi, 2020: 1). También se recomienda colaborar con alguna otra asociación enfocada a la inserción de mujeres maltratadas al mundo laboral, como podría ser la asociación Tamaia, que cuenta con su propio Programa de Formación e Investigación (Tamaia, 2013: 1).

Por último, la empresa Tibidabo otorga una gran importancia a los niños, realizando diversos talleres y eventos para ellos. Se propone realizar este tipo de actividades también con colectivos desfavorecidos (como los mencionados en el anterior párrafo). Una propuesta sería que la empresa facilite sus instalaciones para la realización de actos y eventos culturales a diferentes organizaciones sociales.

4 CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo, se ha podido concluir la importancia que el nuevo Modelo EFQM 2020 ha otorgado al concepto del ecosistema de las organizaciones, lo que ha influenciado a lo largo del presente estudio. Dentro de este ecosistema se encuentra la gestión de la diversidad, la cual es tomada de diferentes puntos de vistas por las empresas, pudiéndose tomar posturas desde la no gestión de esta diversidad hasta la creación de valor a través de ella. En este sentido, las organizaciones se dividen en tres tipos, según implanten iniciativas de diversidad o no, pudiendo ser monolíticas, plurales o multiculturales. Con este enfoque se ha pretendido realizar un análisis de casos con el Parque de Atracciones Tibidabo.

Uno de los objetivos del presente Trabajo de Fin de Grado ha sido analizar las políticas, prácticas y actuaciones desarrolladas por el Parque de Atracciones Tibidabo (PATSA) en materia de diversidad, ya que ésta ha sido la única empresa turística premiada por la EFQM por la forma de tratar la diversidad entre su personal desde el punto de vista táctico y estratégico. Consideramos que este objetivo se ha podido llevar a cabo con éxito, ya que gracias al análisis de los subcriterios de los modelos EFQM 2013 y 2020 se ha podido apreciar con facilidad las coincidencias con dicha empresa.

El otro gran objetivo de este trabajo ha sido realizar una orientación para PATSA enfocada al cumplimiento de la nueva versión de la EFQM. Creemos que este objetivo también ha sido cumplido, pero en menor medida que el anterior debido a la limitación temporal y a las prácticas de PATSA tomadas como referencias, que no se han encontrado de gran variedad.

Con el correspondiente análisis de Tibidabo, S.A., se ha podido concluir varias cosas. En primer lugar, se trata de una empresa que ha conseguido los certificados de la EFQM por varios motivos, y no sólo por su buena gestión de la diversidad. A nuestro parecer, realiza acciones adecuadas, pero no suficientes, debido a que presta una gran atención a la inclusión de trabajadores con discapacidad pero no tiene esta atención con otro tipo de diversidad como puede ser la de género, cultural, étnica...

Pero a pesar de centrarse principalmente en la diversidad funcional, PATSA ha elaborado su propio plan de igualdad de género mediante el cual realiza seguimientos internos para comprobar que no se producen desigualdades respecto al género de sus trabajadores y propone políticas de promoción que no sean sexistas. También, muestra un gran interés porque se utilice una comunicación no sexista.

Es probable que, si realizara nuevas prácticas enfocadas a otro tipo de diversidad, se tendría en cuenta por parte de la EFQM para galardonar con mayores sellos a PATSA, y consideramos que es algo que se puede conseguir con vista en el futuro.

4.1 LIMITACIONES DEL TRABAJO

Tiempo disponible para realizar dicho trabajo.

Necesidad de actualizar los datos encontrados en ciertos documentos.

Dificultad para encontrar información sobre el código ético y RSC de PATSA en Internet.

Escasez de empresas turísticas premiadas por la EFQM que sirvan como objeto de análisis.

Reducidas fuentes científicas que aporten datos actuales de la actividad económica de la industria turística.

Se trata de un estudio de casos, por lo que su extrapolación a otras empresas es limitada.

En la página web de la empresa estudiada no aparecen todas las actuaciones que realiza enfocadas a la diversidad, pero esto no significa que estas acciones no existan.

4.2 PERSPECTIVAS FUTURAS

En la actualidad, cada vez se están realizando más estudios sobre la diversidad y en concreto la diversidad de género. Pero también es cierto que en el ámbito del Turismo estos estudios son escasos.

Es por este motivo por el cual pensamos que el presente Trabajo de Fin de Grado es interesante desde el punto de vista de la diversidad.

Debido a las limitaciones, anteriormente mencionadas, este trabajo ha sido enfocado al estudio de un caso en concreto, por lo que, en este sentido, la variedad de información no es muy elevada pero sí necesaria para tener en cuenta para futuras investigaciones.

Bibliografía

- Acathi (2020). *Conócenos*. Recuperado: <https://www.acathi.org/>. Fecha: 08/06/2020.
- Alfaro, P. (2019). *Claves para la nueva década: Diversidad para crecer*. KPGM Tendencias. Recuperado: <https://www.tendencias.kpmg.es/claves-decada-2020-2030/diversidad-inclusion-talento/>. Fecha: 07/04/2020.
- Barcelona de Serveis Municipal. Ajuntament de Barcelona (2014). *Pla estratègic 2015-2020. Parc d'atraccions Tibidabo*. Recuperado: https://www.tibidabo.cat/sites/default/files/2017-01/Pla_Estrategic_2015-2020.pdf. Fecha: 15/05/2020.
- BOE (2019). Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación. Recuperado: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2019/BOE-A-2019-3244-consolidado.pdf>. Fecha: 16/05/2020.
- BSM (2016). *El Parque de Atracciones del Tibidabo capta personal para la temporada de verano*. Recuperado: <https://www.bsmsa.cat/es/prensa/las-noticias-de-bsm/el-parque-de-atracciones-del-tibidabo-capta-personal-para-la-temporada-de-verano/>. Fecha: 30/05/2020.
- Calbet, C. (2018): El suelo pegajoso, el primer obstáculo del techo de cristal. *20 minutos*. Recuperado: <https://blogs.20minutos.es/mas-de-la-mitad/2018/03/26/el-suelo-pegajoso-el-primer-obstaculo-del-techo-de-cristal/>. Fecha: 06/04/2020.
- Canalis, X (2019): Mujeres directivas en empresas turísticas: a esto se enfrentan. *Hosteltur*, Recuperado: https://www.hosteltur.com/125802_mujeres-directivas-en-empresas-turisticas-a-esto-se-enfrentan.html. Fecha: 06/04/2020.
- Club Excelencia en Gestión (2012): *Transformarse no es una opción. Es una necesidad en todos los sectores y en todos los tamaños de empresas*. Recuperado: <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>. Fecha: 14/03/2020.
- Club Excelencia en Gestión (2017): *Conócenos*. Club Excelencia en Gestión. Recuperado: <https://www.clubexcelencia.org/conocenos/somos>. Fecha: 13/03/2020.
- Club Excelencia en Gestión (2018): Rosa Ortiz, Directora General del Parque de Atracciones Tibidabo: "Mi GPS está en las personas". Recuperado: <https://www.clubexcelencia.org/rosa-ortiz-directora-general-del-parque-de-atracciones-tibidabo-mi-gps-esta-en-las-personas>. Fecha: 25/05/2020.
- Comisión Europea (2019): *Día Internacional de la Mujer 2019: más igualdad, pero el cambio es demasiado lento*. Recuperado: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/IP_19_1495. Fecha: 07/04/2020.
- Comité de Empresa PATSA (2015). Barcelona. *Propuesta para la confección del Plan de Igualdad de la empresa PATSA TIBIDABO*. Recuperado: <https://agoratribidabo.files.wordpress.com/2015/11/propuesta-informacion-plan-igualdad.pdf>. Fecha: 16/05/2020.
- Comtec (2017). *El Parque de Atracciones Tibidabo obtiene el reconocimiento EFQM 400+ a la Excelencia en la Gestión*. Business Case. Recuperado: <http://comtequality.com/pdfs/el-parque-de-atracciones-tibidabo-obtiene-el-reconocimiento-efqm-400-a-la-excelencia-en-la-gestion-es.pdf>. Fecha: 25/05/2020.

- Coppini, M.V. (2018) *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM): Gestión de Calidad Total*. Recuperado: <https://geoinnova.org/blog-territorio/modelo-europeo-excelencia-empresarial-efqm/>. Fecha: 13/03/2020.
- Cox, T. (1991): The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, vol. 5, nº 2, pp. 34-47.
- Criado, F. (2019): Transparencias tema 6. Asignatura Gestión de la Calidad (4º grado en ADE). Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Dass, P. y Parker, B. (1999): Strategies for managing human resource diversity: from resistance to learning, *Academy of Management Executive*, vol. 13, nº 2, pp. 68-80.
- EFQM (2012). *Modelo EFQM de excelencia. Las organizaciones excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés*. EFQM Publications. Recuperado: <https://www.clubexcelencia.org/node/11915/done?sid=11077>. Fecha: 07/04/2020.
- EFQM (2019). *Modelo EFQM*. Club Excelencia en Gestión. Recuperado: <https://clubexcelencia.org/asesoria/modelo-efqm-2020>. Fecha: 05/04/2020.
- Ely, R.J. y Thomas, D.A. (2001), "Cultural Diversity at Work: the Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, nº 2, pp. 229-273.
- Escuela de Turismo CETT (2011) *Mujer y turismo: la igualdad no existe*. Recuperado: https://www.upm.es/sfs/Rectorado/Gerencia/Igualdad/Noticias/REPORTAJE_Mujer_y_turismo_la_igualdad_no_existe.pdf. Fecha: 02/04/2020.
- European Institute for Gender Equality (2019): *Let's turn up the power for more gender equality*. Recuperado: <https://eige.europa.eu/news/lets-turn-power-more-gender-equality>. Fecha: 16/05/2020.
- Fundación Mapfre. *Inserción Laboral en Parc d'Atraccions Tibidabo*. Recuperado: https://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/programas/programa-social-empleo/juntos-somos-capaces/casos-exito/tibidabo.jsp. Fecha: 30/05/2020.
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (n.d). *Gestión de la diversidad en empresas e instituciones*. Recuperado: <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>. Fecha: 24/04/2020.
- McKinsey & Company (2019): *Women in the Workplace 2019*. Recuperado: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-in-the-workplace-2019>. Fecha: 07/05/2020.
- Moreno Alarcón, D.; Cañada Mullor, E. (2018): *Dimensiones de género en el trabajo turístico*. Alba Sud editorial, Serie Informes en contraste número 4. Recuperado: <http://www.albasud.org/publ/docs/81.pdf>. Fecha: 07/04/2020.
- ONU Mujeres (n.d.): *Causas de la brecha salarial*. Recuperado: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/causas-de-la-brecha>. Fecha: 13/03/2020.
- Organización Internacional del Trabajo (2018): *El crecimiento mundial del salario registra el nivel más bajo desde 2008 mientras que las mujeres todavía ganan 20 por ciento menos que los hombres*. Recuperado: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_650648/lang--es/index.htm. Fecha: 04/04/2020.
- Organización Internacional del Trabajo (2019): *Informe Mundial sobre Salarios (2018-2019) ¿Qué hay detrás de la brecha salarial de género?*. Recuperado:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_712957.pdf. Fecha: 04/04/2020.

Parlamento Europeo: *Las mujeres en el Parlamento Europeo* (infografía) (2019). Recuperado:

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20190226STO28804/las-mujeres-en-el-parlamento-europeo-infografia>. Fecha: 23/04/2020.

Parque de Atracciones Tibidabo (2020): *Plan Estratégico*. Recuperado: <https://www.tibidabo.cat/ca/pla-estrategic>. Fecha: 24/05/2020.

Podsiadlowski, S., Gröschke, D., Koglera, M., Springera, O., & Zeec, K.V. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2):159–175 · March.

SABI: Parque de Atracciones Tibidabo, S.A. Recuperado: https://sabi.bvdinfo.com/version-2020417/Report.serv?_CID=90&context=2IT0I0DYJ8LR1W8&SeqNr=1. Fecha: 24/05/2020.

Sánchez-Apellániz, M; Román, M.L. (2008). *Gestionar la diversidad. Políticas de Recursos Humanos para afrontar un entorno global*, Ed. @tres, Sevilla.

Tamaia (2013). Proyecto. Recuperado: <http://www.tamaia.org/es/proyecto>. Fecha: 08/06/2020.

Thomas, DA y Ely, RJ (1996). Hacer que las diferencias importen: un nuevo paradigma para gestionar la diversidad. *Harvard Business Review*, 74 (5), 79 - 90.

Acrónimos

ACRÓNIMO	SIGNIFICADO
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EEUU.	Estados Unidos
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIGE	<i>European Institute for Gender Equality</i>
GD	Gestión de la Diversidad
GPS	<i>Global Positioning System</i>
IEGD	Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad
INE	Instituto Nacional de Estadística
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONGs	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PATSA	Parque de Atracciones Tibidabo, S.A.
QR	<i>Quick Response</i>
REDER	Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión
RRHH	Recursos Humanos
SABI	Sistema de Análisis de Balances Ibéricos
UE	Unión Europea

Anexos

ANEXO 1

MÉTODOS DE CAPTACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

- 1- ¿Contempla la misión de PATSA conceptos o elementos vinculados con la diversidad?
- 2- ¿Cuántos de sus principios y/o valores guardan relación con la diversidad?
- 3- ¿Contempla su visión, conceptos o elementos vinculados con la diversidad?
- 4- ¿La estrategia de la empresa incorpora líneas, políticas, actuaciones, etc. en materia de diversidad?
- 5- ¿Qué políticas, prácticas, actuaciones o indicadores están presentes y qué podemos encuadrar en los subcriterios propuestos por el Modelo EFQM 2013?
- 6- ¿Qué políticas, prácticas o actuaciones están presentes y que podemos encuadrar en los subcriterios propuestos por el Modelo EFQM 2020?
- 7- ¿Qué subcriterios del modelo EFQM 2020 no aparecen en ninguna de las cuestiones anteriores (de la 1 a la 4)?
- 8- ¿Dispone de algún mecanismo de difusión de la transparencia y el buen gobierno corporativo?
- 9- Caso de ser afirmativo, ¿se incluye alguna referencia a aspectos vinculados con la diversidad?
- 10- ¿Qué antecedentes o prácticas del pasado realizadas por la empresa guardan relación con la diversidad?
- 11- ¿Cómo es el reparto en virtud del sexo de los puestos directivos de la empresa?
- 12- ¿Cómo es dicho reparto a nivel de mandos intermedios y de la línea operativa?
- 13- ¿Qué unidad, sección o departamento dispone de responsabilidades específicas en materia de gestión de la diversidad?
- 14- ¿Existen aspectos no abordados hasta la fecha en materia de diversidad que se consideran relevantes?
- 15- ¿Existen noticias en medios de comunicación donde se informa sobre políticas, planes, actuaciones, indicadores, etc.?
- 16- ¿Son coincidentes dichas noticias con las publicadas por la empresa si es que lo hace?