



**ÍNDICE DE LA GESTIÓN
DE LA DIVERSIDAD
Y LA INCLUSIÓN
2018**

Autoría y edición:

Red Acoge

C/ Cea Bermúdez, 43, 3º B

28003 – Madrid, España

Tel.: + 34 91 563 37 79

Fax: + 34 91 550 31 14

E-mail: acoge@redacoge.org

Web: www.redacoge.org

Coordinación técnica y elaboración:

Departamento de Gestión de la Diversidad
en las empresas Red Acoge.

La organización quiere agradecer a las 33 empresas que han participado de forma voluntaria en el III Índice D&I, cuya ayuda y colaboración ha resultado tan valiosa para conocer las tendencias de la gestión de la diversidad.

Este material es gratuito y queda prohibida cualquier comercialización del mismo.

Esta iniciativa forma parte del Proyecto Sensibiliza: Gestión y Medición de la diversidad cultural en los entornos laborales.

Este proyecto ha sido posible gracias a la financiación de:



© **Red Acoge**

Madrid, diciembre 2018



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

1. AGRADECIMIENTOS	4
2. COMPROMISO DE RED ACOGE CON LA DIVERSIDAD	5
3. LAS EMPRESAS COMO ACTORES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL	7
4. ÍNDICE DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN 2018	9
5. III ÍNDICE D&I 2018: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	17
5.1. CATEGORÍA 1: POLÍTICA CORPORATIVA	18
5.2. CATEGORÍA 2: MEDIDAS INTERNAS	27
5.3. CATEGORÍA 3: MEDIDAS EXTERNAS	35
5.4. CATEGORÍA 4: MAPA DE LA DIVERSIDAD	41
6. CONCLUSIONES	48
7. PUNTUACIONES	55
8. RECOMENDACIONES	56

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las 33 empresas y otros entornos laborales, que han participado de forma voluntaria en la III Edición del Índice de la Gestión de la Diversidad y la Inclusión. Su colaboración e información han resultado valiosas para conocer las tendencias de la gestión de la diversidad en las empresas españolas en la actualidad.

A PUNTADAS EMPRESA SOCIAL

ADEME, ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS DE CASTILLA Y LEÓN

ADMIRAL SEGUROS

ALMA NATURA SOCIAL SL

AQUONA

ASTI

BENNITO MENI

CARROVEJAS

COMSA CORPORACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS S.L.

CORREOS

ECOTISA

EMPRESA DE INSERCIÓN MIRAVERINTEGRACIÓN PUENTE LADRILLO

ENGLISH WORLD CENTER

EURODIVISAS S.A. (GRUPO GLOBAL EXCHANGE)

GIOSEPPO S. L

HJM

ILUNION

INDRA

LEROY MERLIN VALLADOLID

LILLY

MICHELIN

MIRA LO QUE TE DIGO S.L.U.

MSD ANIMAL HEALTH PLANTA DE SALAMANCA

ORANGE

PLATAFORMA DE ENTIDADES PARA LA PROMOCIÓN E INTEGRACIÓN SOCIAL DE PERSONAS CON ENFERMEDAD MENTAL - ISEM

SALVADOR ARTESANO

SAMSIC

SANTA LUCIA

SODEXO IBERIA S. A

SOPINET SOFTWARE SL

TIRME, S.A.

UNION DE MUTUAS

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

COMPROMISO DE RED ACOGE CON LA DIVERSIDAD

Red Acoge está comprometida desde su fundación, en 1991, con la promoción y la defensa de la igualdad de oportunidades en el acceso, mantenimiento y desarrollo del empleo, así como con el desarrollo, aplicación y perfeccionamiento de mecanismos y herramientas que faciliten la gestión de la diversidad como principio estratégico en las empresas.

Las evidencias disponibles demuestran que incorporar trabajadores y trabajadoras de distintas edades, orígenes, nacionalidades, etnias, culturas y capacidades, así como gestionar las diversas aproximaciones y perspectivas que cada uno tiene con respecto al trabajo que desempeña, son un factor que impacta de forma directa y positiva en la productividad, los procesos de decisión, la habilidad para atraer y retener el talento y el rendimiento económico.

Esta línea de trabajo, desarrollada por Red Acoge, busca mejorar la adaptación de los entornos laborales a una realidad diversa y multicultural que garantice la igualdad, la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad de las personas que forman parte de las organizaciones, así como de las comunidades y mercados de las que son parte y a las que dan servicio.

Para alcanzar dichos objetivos, **Red Acoge** lleva más de diez años colaborando con empresas, asociaciones empresariales o sectoriales y otros entornos profesionales diversas acciones:

- ▶ Sensibilización del tejido empresarial.
- ▶ Asesoramiento para la creación de espacios de trabajo inclusivos.
- ▶ Capacitación y formación tanto presencial como online.
- ▶ Establecimiento de alianzas.
- ▶ Creación de la Red de Empresas por la diversidad.
- ▶ Creación y edición de publicaciones especializadas.
- ▶ Desarrollo y diseño de herramientas para el avance en la gestión de la diversidad.

Entre las herramientas que **Red Acoge** pone a disposición de las empresas y entornos laborales, podemos encontrar:



Gdiversia: un **modelo integral de gestión** basado en un sistema de indicadores e instrumentos de autoevaluación, que permite a las empresas **realizar el diseño e implementación de prácticas y políticas de gestión de la diversidad** e inclusión para la creación de valor a través del compromiso con la diversidad y su integración en los principios y políticas de la empresa.



RED+D - Red de Empresas Comprometidas con la Gestión de la Diversidad: un espacio de encuentro que permite a las empresas e instituciones inclusivas compartir ideas, experiencias e iniciativas en relación con la gestión de la diversidad, en el que la cultura ejerza como eje vertebrador de las distintas manifestaciones de la diversidad.



Índice D&I: un instrumento de análisis concebido para propiciar el avance en el desarrollo de la gestión de la diversidad como palanca de competitividad en los entornos laborales, y que es el objeto del presente informe.

A lo largo de estos más de diez años, hemos constatado a través de la relación con las empresas **que crece la atención sobre la diversidad desde la perspectiva de la gestión demográfica del talento.** Hemos observado que hay dimensiones de las organizaciones en las que el potencial de la diversidad queda inexplorado, por lo que decae el número de iniciativas desarrolladas en relación con las políticas corporativas de gestión de la diversidad, pero en general cada vez son más las empresas y otros entornos laborales en España que ponen el foco en la diversidad dentro de sus organizaciones, aunque haya carencia de datos sobre cómo se está abordando y cuáles son los impactos obtenidos.

En la actualidad, detectamos una distancia entre la exigencia de políticas que garantizan la igualdad de trato existente en los marcos normativos y reguladores y el desarrollo de estrategias de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) y los sistemas de evaluación y medición de las políticas de diversidad e inclusión llevadas a cabo en las empresas.

Cuando medimos obtenemos información que nos permite definir políticas de gestión de diversidad eficaces para cada entorno laboral, obteniendo datos para conocer el progreso y el impacto directo en las plantillas, tanto a largo como a corto plazo, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones.

El Índice D&I está destinado a contribuir al cambio de esta realidad y proporcionar un instrumento accesible que permita disponer de un *checklist* de referencia para medir el progreso en la implementación de un entorno laboral respetuoso e inclusivo con la diversidad.

LAS EMPRESAS COMO ACTORES DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Las empresas son un agente económico y social que tiene un gran impacto en la vida de las personas y de la sociedad en la que desarrollan su actividad. Este impacto puede ser muy positivo en cuanto a la generación de riqueza, trabajo, mejora de las condiciones de vida o desarrollando productos y servicios que dan respuesta a las demandas sociales. Pero también pueden tener un impacto muy negativo introduciendo graves riesgos sociales y medioambientales o manteniendo situaciones laborales que vulneran gravemente los derechos humanos.

Hay empresas que consideran necesario contribuir a la transformación de la sociedad creando un modelo de negocio que maximice simultáneamente los beneficios para el entorno natural, las comunidades en las que opera y la propia compañía para garantizar la sostenibilidad. Promueven el desarrollo del tejido productivo local, garantizando una retribución justa a las comunidades con las que trabaja y una explotación sostenible de los recursos naturales, al tiempo que comercializa unos productos originales y diferenciados en el mercado.

Pero también nos encontramos empresas que maximizan su beneficio empresarial con modelo de producción centrados en la explotación laboral de las personas, el expolio de los recursos naturales, los graves abusos de las comunidades y las personas que llegan incluso a expulsar de sus tierras. Son modelos de negocio que atacan gravemente a los derechos humanos y que lejos de generar un desarrollo local solo producen un beneficio empresarial. Las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos, lo que implica que deben actuar con la diligencia debida para evitar la violación de los derechos de terceros y para hacer frente a los impactos adversos de su actividad.

La Agenda 2030 es una agenda internacional de desarrollo en la cual, entre otras cosas, todos los países aspira *“a un mundo en el que cada país disfrute de un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos; un mundo donde sean sostenibles las modalidades de consumo y producción y la utilización de todos los recursos naturales, desde el aire hasta las tierras, desde los ríos, los lagos y los acuíferos hasta los océanos y los mares...”*

Además, proporciona un marco común integral para guiar a las empresas hacia modelos de negocio y estrategias empresariales con un impacto económico y social positivo, respetuoso con los derechos humanos de todas las personas sin discriminación alguna y que contribuyan a un desarrollo humano sostenible.

Las empresas son un agente clave para lograr los 17 objetivos de desarrollo sostenible recogidos en la Agenda 2030 ya que, para ello, se propone impulsar un modelo de desarrollo con un crecimiento económico sostenible e inclusivo, ligado a un desarrollo social que ponga fin a la pobreza y la desigualdad y promueva la calidad de vida de las personas, el derecho al trabajo digno, la igualdad de género y el respeto a los derechos humanos.

Esto supone una importante transformación en los modelos de negocio, las estrategias empresariales, la gestión empresarial, la cadena de suministros y todo el ecosistema de personas trabajadoras, clientes y proveedores.

En este contexto, la gestión de la diversidad en la empresa es un factor de especial importancia en cuanto a la incorporación real del derecho a la igualdad y no discriminación como base para las políticas empresariales.

ÍNDICE DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN 2018

¿Qué es el Índice D&I?

Como se ha venido señalando, el Índice de la Diversidad y la Inclusión (**Índice D&I**) es una innovadora herramienta que analiza el **estado e implicación** de las **empresas españolas** con un entorno laboral respetuoso e inclusivo con la **diversidad que le rodea**, entendida esta como un **factor de oportunidad**.

El **Índice D&I** es una excelente herramienta para **favorecer la transferencia de conocimiento** entre distintos agentes del panorama empresarial y un instrumento de **mejora continua** para las **empresas** que quieran ser líderes en la creación de entornos laborales inclusivos con la diversidad demográfica del talento y reducir los posibles problemas asociados a una excesiva homogeneidad de las plantillas.

Este novedoso instrumento de medición facilita una aproximación a la actual situación de la gestión de la diversidad en los entornos laborales españoles, de modo que el avance en el convencimiento de que la gestión de la diversidad significa invertir tanto en el capital humano como en el propio desarrollo de la organización.

El Índice de la Diversidad y la Inclusión tiene un enfoque **integrador de diferentes expresiones demográficas de la diversidad**, puesto que las personas no nos definimos únicamente por un factor, sino que somos el resultado de distintas variables que pueden condicionar en mayor o menor medida nuestro acceso a los entornos laborales en condiciones de igualdad y equidad, y nuestro desarrollo profesional y personal.

En este contexto es **especialmente significativa la dimensión cultural, debido al impacto que tiene sobre los individuos**. La cultura es un elemento subjetivo y complejo. En primer lugar, es subjetiva porque cada persona vive la cultura de manera distinta debido a la influencia de las vivencias y características individuales, así como a los diferentes grupos de pertenencia con los que se identifica en función de su género, edad, etnia, origen nacional, capacidades, orientación sexual, religión, estatus económico y otros factores que condicionan sus marcos de referencia. En definitiva, la cultura es uno de los factores que determinan nuestros valores, actitudes y comportamientos, y es por ello un elemento transversal respecto al resto de variables de diversidad.

La pluridimensionalidad de la cultura e identidad de cada individuo hacen aconsejable abordar la gestión de la diversidad en los entornos laborales con **un enfoque transversal** que permita huir de compartimentos estancos. La idea es poner el acento en la necesidad de crear entornos que sean inclusivos con las diferentes formas de expresión que tenemos

en función de los diversos **grupos de pertenencia**, previniendo así la discriminación múltiple que pueden sufrir determinadas personas.

Desde este punto de partida, **el Índice D&I tiene un enfoque transversal e inclusivo, teniendo en cuenta 5 expresiones de la diversidad: género, edad, diversidad funcional, origen étnico y cultural, diversidad de orientación sexual e identidad de género.** Desglosar la información según estas dimensiones de la diversidad permite visibilizar, conocer y comprender mejor en qué medida algunos grupos más vulnerables están infrarrepresentados en el tejido laboral español.

Con este análisis inclusivo, realizamos un enfoque alineado con los **ODS -Objetivos de Desarrollo Sostenible-**, y más concretamente con el **objetivo nº5 relativo a la Igualdad de Género, con el objetivo nº 8 de Trabajo decente y crecimiento económico y también con el objetivo nº 10 que se centra en reducir las desigualdades**, el cual tiene entre sus metas para 2030, *“potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”*.



Beneficios que obtienen las empresas participantes:

- ▶ **Radiografía de la situación de la gestión de la diversidad.** Cada organización participante obtendrá un Informe personalizado confidencial y de consultoría con sus resultados y su posición respecto al resto de participantes, en función del grado de desarrollo de sus políticas de gestión de la diversidad.
- ▶ **Checklist de la diversidad** para facilitar la incorporación de un proceso de mejora continua y reducir los problemas asociados a una excesiva homogeneidad de las plantillas.
- ▶ **Progresos en gestión de la diversidad** en relación con 5 variables de diversidad fundamentales.
- ▶ **Conocimiento.** El **Índice D&I** favorece la transferencia de conocimiento entre distintos agentes del panorama empresarial.
- ▶ **Instantánea del grado de desarrollo de las políticas de gestión de la diversidad** en los entornos laborales españoles.
- ▶ **Posicionamiento.** Mostrar transparencia y construir reputación como organización interesada en la creación de entornos laborales inclusivos con la diversidad del talento.
- ▶ **Reconocimiento** como entorno laboral alineado con el respeto e inclusión de la diversidad de las personas, comunidades y mercados a los que da servicio.

Consejo asesor del Índice D&I

El **Índice D&I** está avalado por un consejo asesor de expertas y expertos en diversidad y sus diferentes manifestaciones, tanto del ámbito empresarial, académico, como de la sociedad civil. Está liderado por **Red Acoge**, entidad pionera en España en su trabajo para favorecer la diversidad cultural en los entornos laborales.

Forman parte de este consejo asesor:

Susana Moreno

Jefa del Departamento Corporativo de Diversidad y Políticas Sociales del **Grupo Ilunion**



Ángeles Alcázar

Socia **Directora del Observatorio Generación & Talento**



Federico Tresierra

Director de Recursos Humanos en **MSD Animal Health**



Esteban Sánchez

Delegado del Rector para la Unidad de Apoyo a la Diversidad e Inclusión, **UCMd+I de la Universidad Complutense**



María Jesús Pérez

Responsable del área de Gestión de la diversidad en **Sodexo**



Sebastián Molina

Responsable del área de Gestión de la diversidad en **Sodexo**



Asunción de Elorduy

Coordinadora-Gerente de la Confederación de personas con discapacidad física de Castilla y León (**COCEMFE CyL**)



Gonzalo Santos

Responsable de Gestión de la Diversidad y Empresa de **Red Acoge**



► SISTEMA DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

Para el diseño del **Índice D&I** se realizó un análisis bibliográfico y documental, así como de las conclusiones extraídas del estudio que **Red Acoge** llevó a cabo bajo el título: “Análisis de la gestión de la diversidad en la práctica de las empresas españolas”, con la participación de más de 40 empresas de distintos sectores productivos, dimensiones (grandes y medianas) y localizaciones geográficas, que fue publicado en diciembre de 2015. Este estudio recogió información sobre las prácticas empresariales en España en relación con seis ejes de evaluación afectados por la gestión de la diversidad, de carácter interno, externo y transversal.

Una vez identificada cuál era la información relevante que debía figurar en el sistema de recogida de datos, se abordó la creación de un instrumento que permitiera recopilar dicha información. Con ese fin, diseñamos **un cuestionario de 22 preguntas distribuidas en cuatro bloques o categorías**, que nos permitiera reunir información relacionada con el compromiso corporativo con la diversidad, medidas de carácter interno y externo puestas en marcha, e indicadores utilizados para conocer su posible reflejo en la composición de la plantilla. El **Índice D&I** atiende específicamente a las variables de género, edad, discapacidad, origen *etnocultural*, orientación sexual e identidad de género.

El objetivo del cuestionario ha sido recoger la información proporcionada por las empresas participantes de forma voluntaria, y no es objeto de este estudio verificar o comprobar dicha información. A continuación, mostramos las cuatro categorías de análisis de las que se estructura la encuesta:

1	POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD	La empresa expresa y articula de forma clara su compromiso con la diversidad y la inclusión, y destina recursos específicos.
2	MEDIDAS DE CARÁCTER INTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	La empresa dispone de medidas para favorecer la diversidad en su entorno laboral.
3	MEDIDAS DE CARÁCTER EXTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	La empresa promueve y favorece la diversidad en sus relaciones con los grupos de interés.
4	MAPA DE LA DIVERSIDAD	Se demuestra un compromiso con la diversidad y la inclusión promoviendo la contratación y desarrollo de personas con distintas expresiones de diversidad en los diferentes niveles de la organización.

► PUNTUACIÓN

El **Índice D&I** otorga una puntuación determinada a cada una de las categorías que se analizan y se recogen en el cuestionario cumplimentado por las empresas. El objetivo de estas puntuaciones es ofrecer una referencia sobre cuál es el grado de desarrollo de las políticas de gestión de la diversidad en relación con las cinco variables mencionadas con anterioridad. El conjunto de las puntuaciones que se otorgan a cada categoría permite baremar todos los cuestionarios cumplimentados sobre un total de 100 puntos. Las 22 preguntas del cuestionario, el peso específico de cada una de ellas y la puntuación asignada a las diferentes categorías fueron validadas por el consejo asesor del **Índice D&I** en un grupo de discusión y debate.

El cuestionario recopila información relacionada tanto de la composición de la plantilla, como del compromiso corporativo y de las medidas de carácter externo e interno puestas en marcha, siendo estas últimas las que adquieren un mayor peso sobre el total de la puntuación por estar directamente vinculadas a la gestión del capital humano.

CATEGORÍA		PUNTUACIÓN MÁXIMA
1	POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD	30
2	MEDIDAS DE CARÁCTER INTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	40
3	MEDIDAS DE CARÁCTER EXTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	15
4	MAPA DE LA DIVERSIDAD	15
TOTAL		100

► PROCESO DE PARTICIPACIÓN

Con el objetivo de facilitar la recogida de información y las respuestas del cuestionario se ha creado una página web (www.indicediversidad.org) a través de la cual las empresas de forma voluntaria cumplimentan dicha encuesta. Al mismo tiempo, dicho sitio web permite ofrecer públicamente toda la información relativa a esta iniciativa y dar difusión a las empresas participantes.

El cuestionario ha estado abierto a la participación voluntaria durante un periodo de cuatro meses (desde septiembre a diciembre de 2018) para cualquier empresa o entorno laboral, con independencia de su forma jurídica, tamaño, sector, implantación territorial o su nivel de desarrollo de políticas de diversidad.

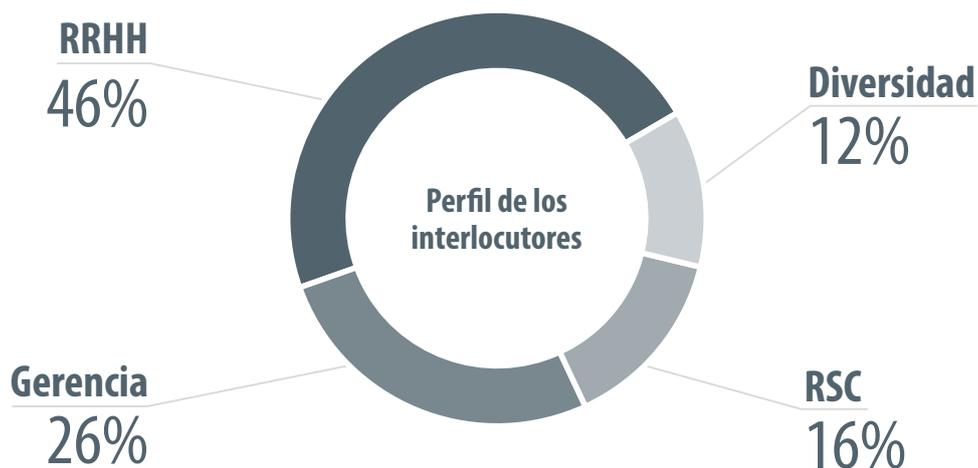
► MUESTRA

El **Índice D&I** cumple el objetivo de lograr una aproximación a la actual situación de la gestión de la diversidad en los entornos laborales españoles y avanzar en el convencimiento de que la gestión de la diversidad significa invertir en talento y en el desarrollo como organización, aunque no persigue ser representativo del tejido productivo español, ni generalizar resultados con validación estadística.

En este **III Índice D&I 2018** hemos contado con la participación voluntaria de 33 empresas de diferentes sectores de actividad, asentadas en distintas localidades del territorio español.

► PERFIL DE LOS INTERLOCUTORES

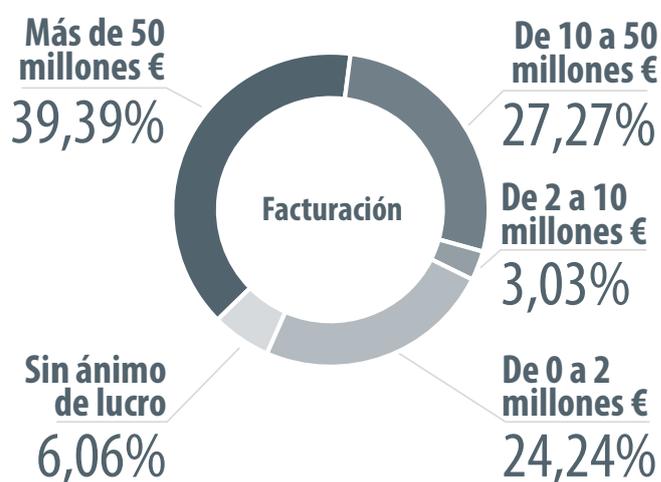
Cada empresa participante designa a una persona para cumplimentar el cuestionario. Según los datos recogidos en este **III Índice D&I 2018**, las personas encargadas de responder el cuestionario, en su mayoría, ocupan cargos del área de recursos humanos, representando un 46% de la muestra. En el 16% de los casos, las personas responsables de rellenar el formulario provienen del área de RSC, y el 12% son perfiles que de forma específica trabajan en el área de diversidad.



Si profundizamos en el perfil de la muestra encontramos los siguientes datos:

► **PERFIL DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

Sector



RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Introducción

A continuación, se analizan los resultados obtenidos de las 33 encuestas cumplimentadas por las empresas participantes en el estudio. La exposición de dichos resultados se organiza siguiendo las **cuatro categorías** en las que se divide el cuestionario:

- ▶ **POLÍTICA CORPORATIVA**
- ▶ **MEDIDAS INTERNAS**
- ▶ **MEDIDAS EXTERNAS**
- ▶ **MAPA DE DIVERSIDAD**

Las cuatro secciones en las que se estructura el siguiente análisis incluyen una explicación previa del significado e importancia de la categoría a analizar, para exponer posteriormente los datos obtenidos en forma de porcentajes, tablas y/o gráficos y con la intención de facilitar su comprensión. Esta exposición también está acompañada de análisis y aportaciones que consideramos relevantes por su interés. En cada apartado, resaltamos datos importantes y extraemos conclusiones que serán ampliadas y complementadas al final del presente documento.

CATEGORÍA 1

POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD

Significado y trascendencia:

La categoría *Política corporativa de no discriminación y diversidad* analiza el compromiso público de las empresas con la diversidad y la no discriminación, la existencia o no de un documento interno que recoja el compromiso anterior, así como la articulación o no de un sistema para su gestión a través de unas políticas corporativas específicas, los ámbitos de la empresa en los que se aborda y si se dispone de instrumentos para su medición y evaluación. Asimismo, se analiza si la empresa dedica recursos humanos y económicos a este fin.

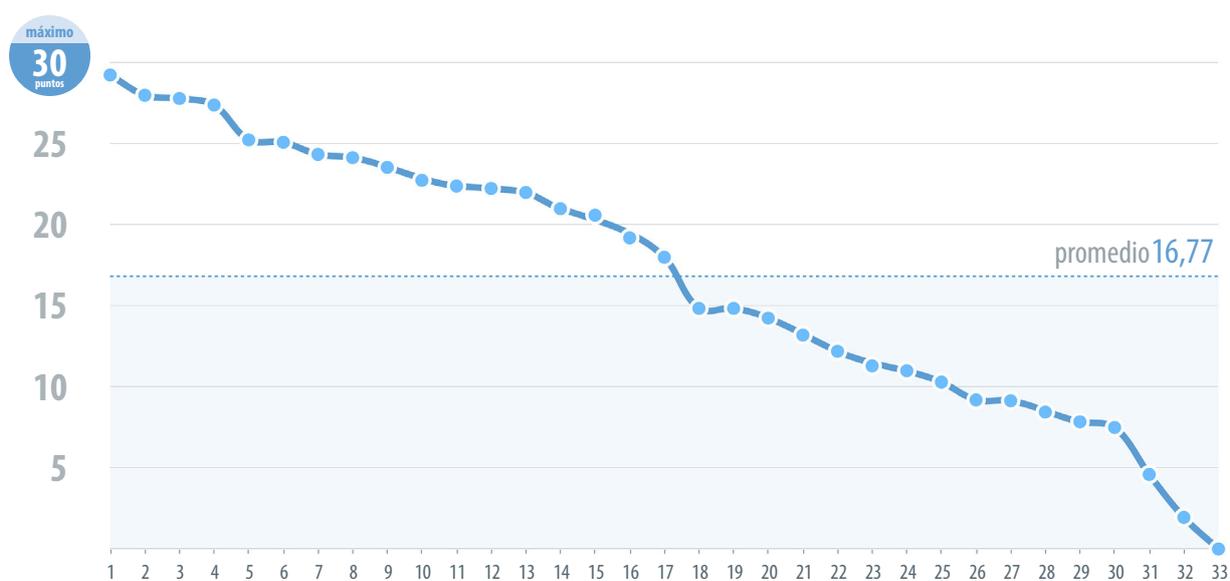
Como se recoge en la *Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa*, elaborada por **Red Acoge** en 2008, el primer paso para consolidar un modelo global de gestión que sea respetuoso con la diversidad es el compromiso e implicación de la alta dirección y los órganos de gobierno y gestión de la empresa. Gestionar la diversidad debe ser un aspecto que se incluya dentro de su compromiso con el entorno social y territorial, sea este local, regional, estatal o multinacional, en el que desarrolla su actividad y la práctica de su responsabilidad social corporativa. Esta inclusión de la diversidad dentro del compromiso público de la empresa debe realizarse no solo para beneficiarse de las ventajas competitivas que se derivan para el ejercicio de su actividad empresarial, sino también por el compromiso ético con la sociedad y todas las personas que la integran. Sólo con este compromiso, una estrategia empresarial a favor de la gestión de la diversidad tendrá un éxito tanto económico como social a largo plazo.

Para incluir este compromiso con la gestión de la diversidad es imprescindible impulsar un **Plan de Gestión de la Diversidad** para que sea realmente efectivo. Sin embargo, como ya hemos mencionado, debe de partir de la implicación de todas las personas que forman la estructura empresarial, empezando por la dirección y haciéndose posteriormente extensivo a toda la plantilla y departamentos. Es vital implicar a dirección, órganos de gobierno y gestión de la empresa. Para que la implementación de un Plan de Gestión de la Diversidad tenga éxito es fundamental que la dirección de la empresa asuma este compromiso y se plasme por escrito para poder ser comunicado tanto de forma interna como externa. La dirección debe contribuir a definir la visión, misión y estrategia de dicho plan y debe integrar en su discurso la importancia que le concede. Por lo tanto, la dirección de la empresa ha de asumir un compromiso para cumplir los siguientes objetivos:

1. Integrar la gestión de la diversidad como **principio transversal** en la organización.
2. Facilitar los **recursos necesarios** para hacer efectiva la gestión de la diversidad.

Análisis de los resultados obtenidos

Como se ha indicado en el apartado referido a la metodología, hemos otorgado una determinada puntuación a cada una de las categorías del formulario, lo que permite baremar todos los cuestionarios sobre un total de 100 puntos. Concretamente, la categoría en la que se analiza la **POLÍTICA CORPORATIVA** tiene una valoración máxima de **30 puntos** sobre los 100 totales del cuestionario. La media de puntos obtenidos por el total de empresas participantes en esta primera categoría es de **16,77 puntos**.



Para comenzar con el análisis debemos contextualizar que las preguntas del cuestionario a las que se refiere a esta categoría, se encuentran basadas en el planteamiento de una secuencia lógica y aconsejable de medidas encaminadas a implementar en las empresas para desarrollar una adecuada gestión de la diversidad de manera transversal e inclusiva en sus entornos laborales. Esta secuencia lógica, parte de un **compromiso público** que debe de adquirir la empresa con la gestión de la diversidad, seguido de la existencia de un **documento interno** donde se recoja dicho compromiso y la **dotación de recursos económicos y personales** para su desarrollo e implementación. Por último, también debe incluir la existencia de una **política de actuación** y la capacidad de **análisis de los resultados** con el objeto de poder medir el alcance y actuar convenientemente sobre la estrategia de gestión de la diversidad e inclusión de la empresa.

Si atendemos a los resultados obtenidos en **III Índice D&I**, entre las empresas encuestadas hay **6 de cada 10** que manifiestan disponer tanto de un compromiso público con la gestión de la diversidad, recogido en un documento interno, como unos recursos económicos y personales que permiten implementar medidas específicas de gestión de la diversidad, disponiendo, a su vez de un sistema de diagnóstico y seguimiento de las medidas que implementan.

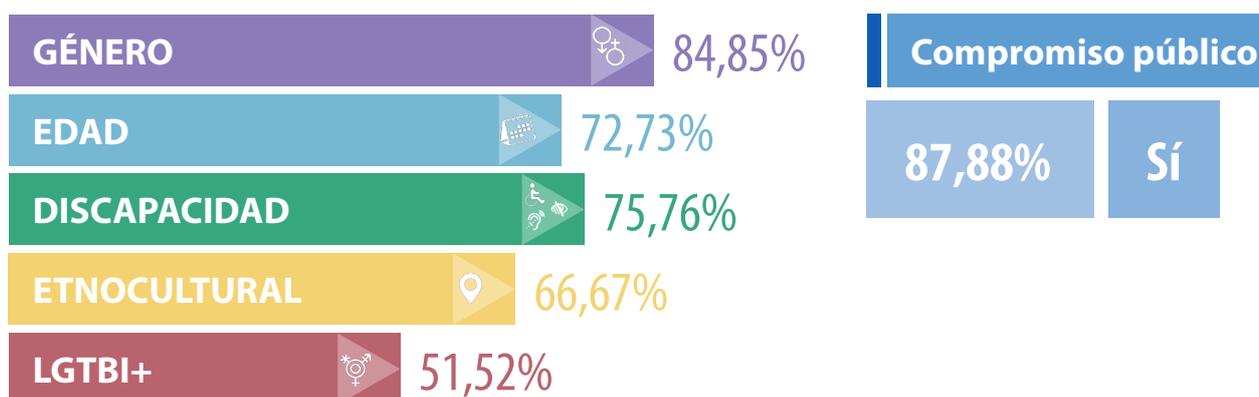
En la siguiente tabla podemos observar el porcentaje de las empresas participantes que cuentan con las medidas recogidas en la categoría de **POLÍTICA CORPORATIVA**:

COMPROMISO PÚBLICO	87,88%
DOCUMENTO INTERNO	81,82%
POLÍTICA DE DIVERSIDAD	75,76%
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	69,70%

El 87,88% de las empresas han manifestado tener un compromiso público con la gestión de la diversidad y 7 de cada 10 empresas declaran tener alguna medida específica o política encaminada a la implementación y ejecución de la gestión de la diversidad en sus entornos laborales.

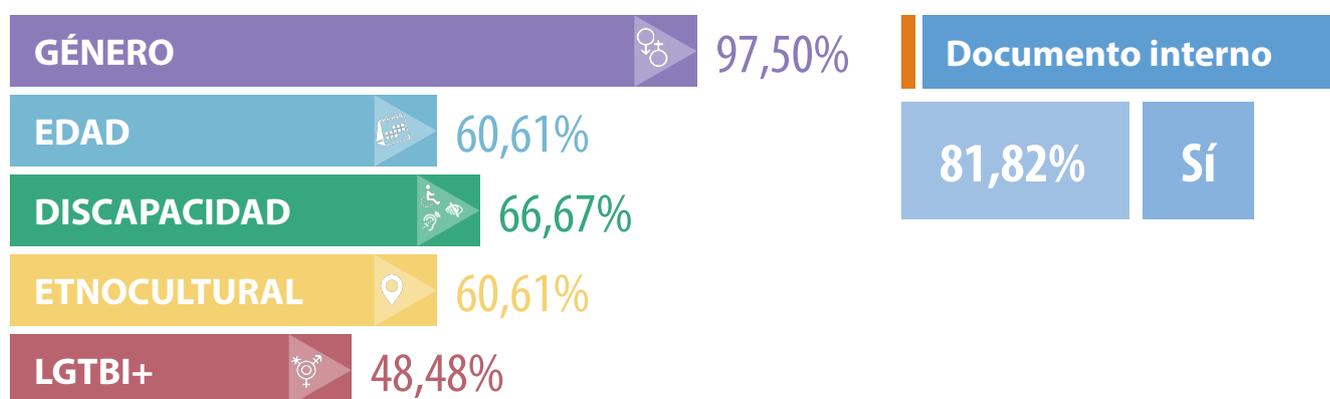
Como hemos señalado anteriormente, el **Índice D&I** en España contempla y entiende la gestión de la diversidad teniendo en cuenta **cinco variables de expresiones de diversidad**: el género, la discapacidad, la edad, el origen *etnocultural* y la diversidad sexual y de género.

La atención a las mismas en el **compromiso público** con la no discriminación e inclusión **es desigual**. Del **87,88%** de empresas analizadas que manifiestan tener un compromiso público con la diversidad, un **84,85%** de ellas incorpora la variable de género dentro de ese compromiso, un **72,73%** tiene en cuenta la variable generacional, un **75,76%** tiene presente la discapacidad, un **66,67%** contempla la variable *etnocultural* y tan solo un **51,52%** de las empresas incorpora la variable de orientación sexual e identidad de género dentro de su compromiso público con la diversidad. Del total de empresas que afirman tener un compromiso público con la gestión de la diversidad **tan solo el 20% tienen en cuenta las cinco variables de diversidad**.

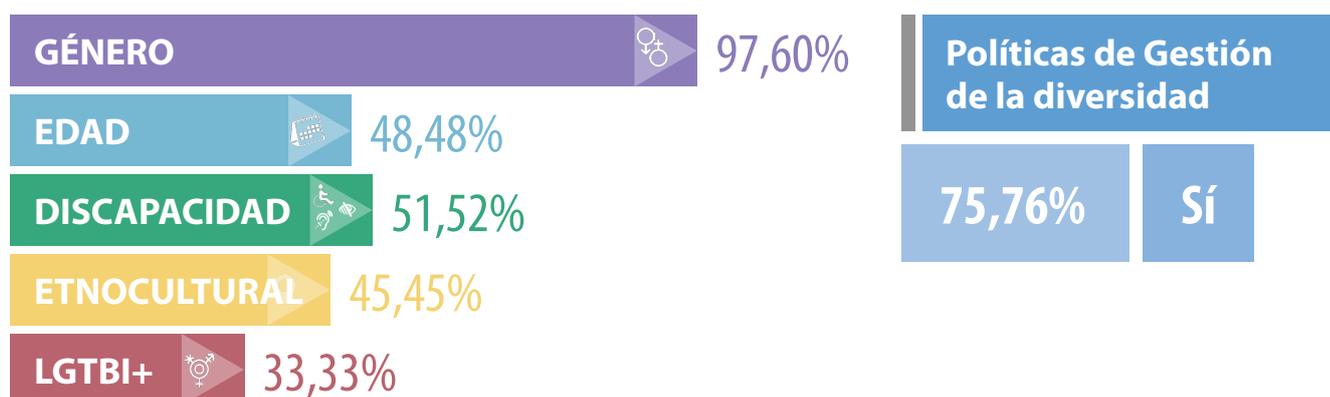


Únicamente 2 de cada 10 empresas que declaran tener un compromiso público con la gestión de la diversidad incorporan las cinco variables de diversidad: género, edad, discapacidad, origen *etnocultural* y orientación e identidad de género.

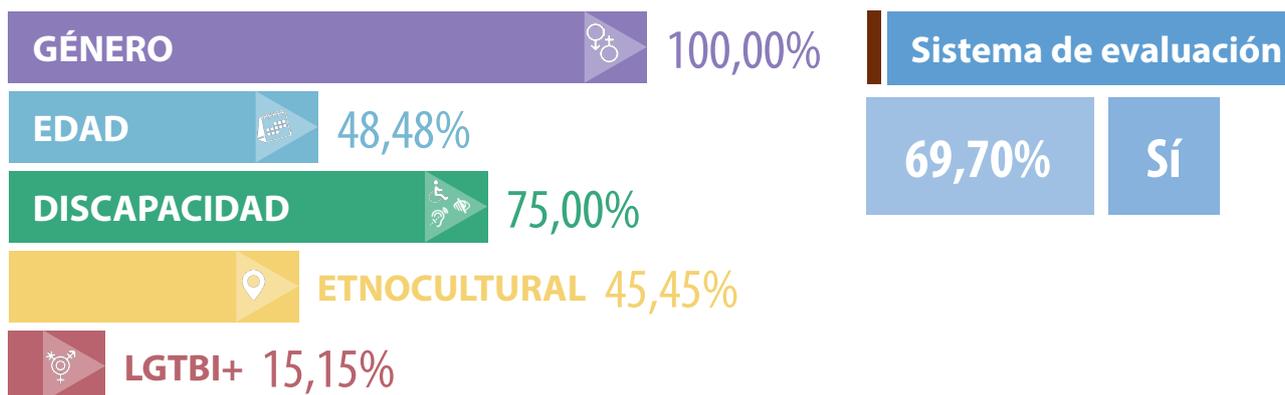
Respecto a la presencia de un **documento interno** que especifique el compromiso público de las empresas con la diversidad, observamos que un **81,82%** de ellas declaran disponer de este documento. De estas, casi la totalidad de las organizaciones **hacen referencia al género**; el **60,61%** recogen la variable edad, el **66,67%** la discapacidad, el **60,61%** al origen *etnocultural*, y tan sólo un **48,48%** a la orientación sexual e identidad de género. Aun así, **menos de la mitad de las empresas** que disponen de un documento interno **hacen referencia a las cinco variables que analiza este informe**.



Con respecto a los datos que nos refleja el análisis sobre si las empresas participantes **implementan y ejecutan alguna medida o políticas de gestión de la diversidad** en sus plantillas, un **75,76% responden positivamente**. Casi la totalidad de las empresas que sí disponen de medidas de gestión de la diversidad lo hacen teniendo en cuenta el factor género, las cuales representan un **97,60%**. Un **45,48%** cuentan con la diversidad generacional, un **51,52%** con la discapacidad, un **45,45%** con el origen *etnocultural* y por último, un **33,33%** con la identidad de género y orientación sexual. Tan solo **un 15% de estas empresas manifiestan** que recogen las **cinco variables en sus medidas o políticas de gestión de la diversidad**.



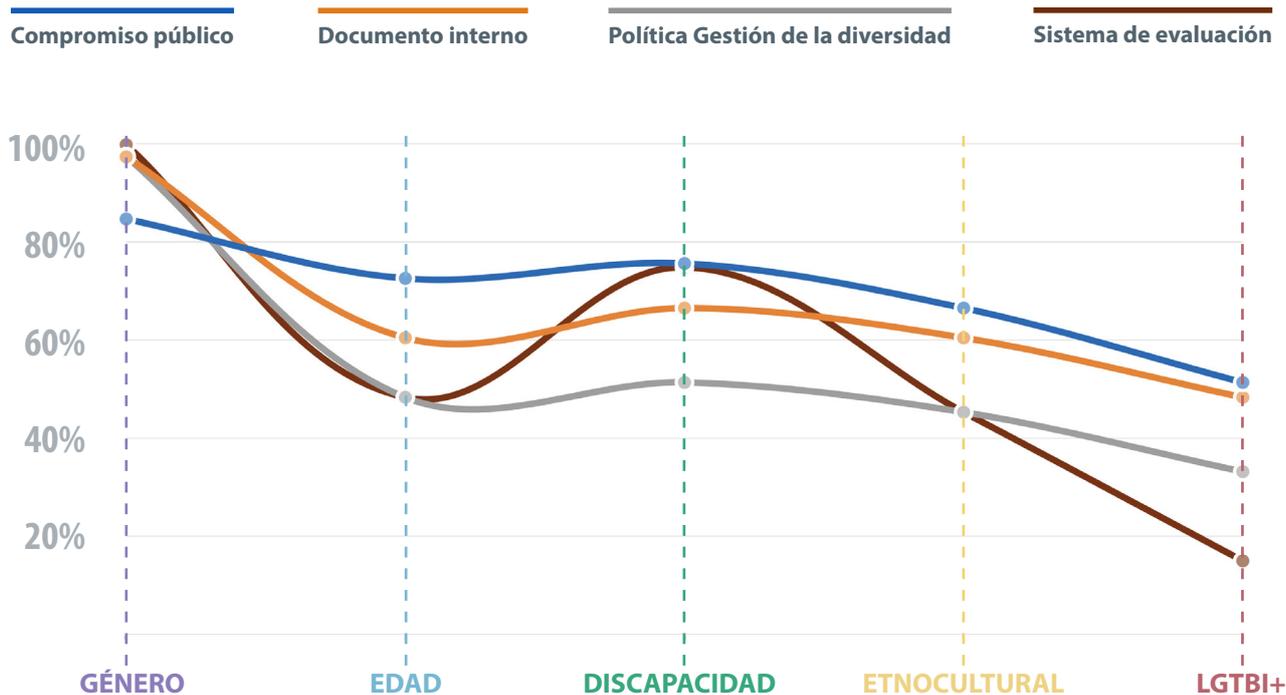
Por último, tan solo el **69,70%** afirman tener mecanismos de evaluación que les permiten realizar un *feedback* sobre la política de gestión de la diversidad. El impacto de la variable género es evaluado por la totalidad de organizaciones que utilizan instrumentos e indicadores de medición de la diversidad, reduciéndose la medición de la variable discapacidad a un **75,00%**, un **48,48%** en el caso de la edad, al **45,45%** para el origen etnocultural, y al **15,15%** cuando se trata de evaluar la variable de orientación sexual e identidad de género. **Tan solo 1 de cada 10 empresas evalúan las cinco variables que acabamos de mencionar.**



El **75,76%** de las empresas participantes declaran contar con una política de gestión de la diversidad y el **69,70%** dispone de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de esta.

Las empresas que manifiestan disponer de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de su gestión de la diversidad **utilizan habitualmente indicadores en un cuadro de mando e indicadores específicos contenidos en planes de igualdad.** Todas ellas incluyen la variable género en dichos sistemas de medición, una cifra similar a las que contemplan la discapacidad y la edad. Cualquier política y medida que se lleve a cabo en la empresa debe tener resultados medibles para poder evaluar los progresos obtenidos. Esta evaluación y seguimiento resulta fundamental para analizar los esfuerzos corporativos y definir las responsabilidades de los distintos niveles e integrantes de la empresa con el fin de conseguir avanzar hacia un entorno de trabajo inclusivo que permita medir y ver resultados, tanto a corto como largo plazo.

El siguiente gráfico muestra el nivel de desarrollo de cada uno de los aspectos analizados por variables de diversidad:



	Compromiso público	Documento interno	Política gestión de la diversidad	Sistema de evaluación
% Empresas que sí	87,88%	81,82%	75,76%	69,70%
Género	84,85%	97,50%	97,60%	100,00%
Edad	72,73%	60,61%	48,48%	48,48%
Discapacidad	75,76%	66,67%	51,52%	75,00%
Etnocultural	66,67%	60,61%	45,45%	45,45%
LGTBI+	51,52%	48,48%	33,33%	15,15%

Si nos detenemos a analizar de forma global el cruce de las cinco variables de diversidad con la secuencia de medidas que venimos describiendo en esta categoría, y que nos muestran las tablas anteriores, observamos cómo las empresas correlacionan de manera directa la gestión de la diversidad con la gestión de la variable de género y también con la gestión de la variable de discapacidad.

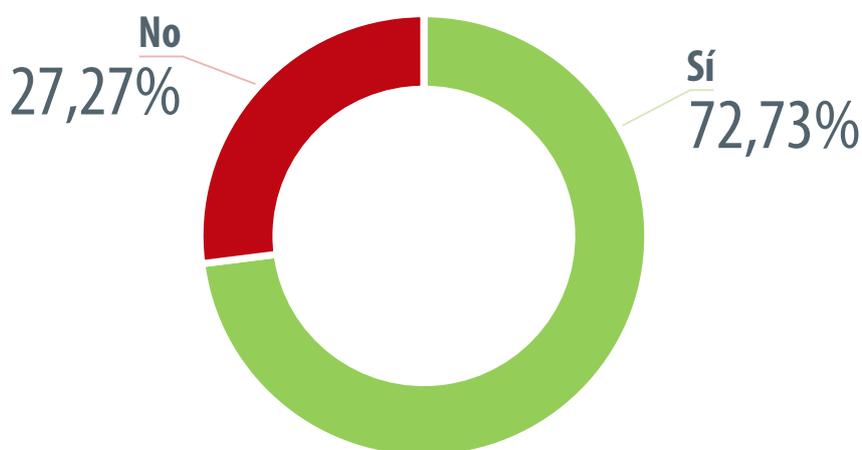
La gestión de la diversidad se asocia mayoritariamente a género y discapacidad, mientras que el origen *etnocultural* y la diversidad sexual y de identidad de género se mantienen en porcentajes inferiores.

7 de cada 10 empresas afirman desarrollar alguna medida específica relacionada con la gestión de la diversidad y recogida en un compromiso público. Sin embargo, a pesar de que el porcentaje de empresas que desarrollan medidas encaminadas a gestionar su diversidad en las plantillas es bastante elevado, hay un diferencial de 7 puntos con respecto aquellas empresas que no lo reflejan en un documento interno. Esta realidad muestra cierto grado de incoherencia, ya que si existe un compromiso público y medidas para desarrollar la diversidad de la plantilla, sería conveniente y positivo que se viesen recogidas en un documento interno que diese validez e importancia a dichas medidas implementadas.

7 de cada 10 empresas participantes manifiesta que cuenta con personal con funciones operativas para el desarrollo de políticas de gestión de la diversidad y el 63,64% disponen de un presupuesto asignado para desarrollarlas e implementarlas.



Recursos presupuestados para políticas de gestión de la diversidad



Personal con funciones en políticas de gestión de la diversidad

En relación con los recursos profesionales que se dedican al desarrollo de la gestión de la diversidad, un 72,73% de las empresas participantes manifiesta que cuenta con personal con

funciones operativas en este campo, lo que implica un apoyo corporativo significativo para facilitar la articulación y puesta en marcha de la política de diversidad e inclusión.

Sin embargo, casi un 10% de las empresas que han participado, si bien disponen de una política de gestión de la diversidad, no cuentan con profesionales con responsabilidades asignadas para su desarrollo, lo cual puede traducirse en dificultades para hacer efectivo el despliegue de dicha política.

Un 36% de las empresas concurrentes en esta tercera edición manifiestan que no disponen de recursos presupuestarios específicos para desarrollar la política de gestión de la diversidad. Un 72% cuenta con recursos personales asignados y un 68% tiene una dotación presupuestaria para tal fin, lo que puede constituir un obstáculo para el éxito de la implementación y ejecución de dichas políticas.

Cuando preguntamos en qué ámbitos de actuación se centra la política de gestión de la diversidad, encontramos significativas diferencias por cada una de las variables de diversidad objeto de este informe. En cualquier caso, **el denominador común es que frecuentemente se incluye en la planificación estratégica de las empresas**, y se concreta más en políticas integradas en otros ámbitos, como el **compromiso del equipo directivo** y reclutamiento y selección. Esto último induce a pensar que se asume la importancia de diversificar la plantilla y se entiende dicha diversificación como una oportunidad.

La comunicación con los grupos de interés y el ámbito de marketing, ventas, distribución y servicio al cliente son las áreas de menor actuación de la política de gestión de la diversidad. Según el análisis que se desprende de las anteriores premisas, podemos decir que los *stakeholders*, los grupos de interés, la clientela, las administraciones, otras empresas, etc., no demandan dicha política, o bien que las empresas no ven necesario implementar procesos de estas características en las áreas mencionadas.

En la tabla de la siguiente página se puede ver que la variable género es la que protagoniza de forma mayoritaria las políticas internas de gestión de la diversidad, seguida de la discapacidad. El resto de las variables se encuentran con porcentajes menores y por lo tanto menos atendidos por parte de las políticas inclusivas de las empresas en lo referente a los ámbitos de aplicación propuestos.

Hay muy poco desarrollo de políticas de diversidad relacionadas con acciones de *mentoring*, que sólo son adoptadas por 4 de cada 10 empresas que participan en esta tercera edición cuando hablamos de la variable edad. De igual manera, la gestión de la diversidad en el desarrollo de carrera, la comunicación y el marketing son las medidas menos desarrolladas.

Al igual que ocurría con los resultados de las ediciones anteriores, el clima laboral no se tiene en cuenta como objeto de las políticas inclusivas. Este dato es bastante particular, ya que el clima laboral es considerado en todos los estudios sobre la materia como una cuestión capital en la implicación estratégica de la gestión de la diversidad y elemento clave para la generación de rentabilidad económica.

En porcentajes:		G	E	D	O	+	
	Plan estratégico	61%	36%	48%	30%	21%	El plan estratégico está formado principalmente por planes de igualdad. Para lograr una atención integral de la diversidad procede elaborar un plan para su gestión con una visión integradora de las diferentes dimensiones de la diversidad, que contemple la cultura como factor transversal por tratarse de una variable determinante de todas y cada una de las personas que integran una organización.
	Compromiso del equipo directivo	85%	61%	70%	52%	39%	Hay compromiso del equipo directivo con casi todas las variables, este es uno de los primeros pasos a la hora de iniciar el camino hacia la inclusión de las empresas tanto de manera interna como externa.
	Formación	76%	48%	64%	48%	36%	Los esfuerzos en formación se centran mayoritariamente en las variables de diversidad vinculadas a un cumplimiento legal, que son las de género y discapacidad.
	Sensibilización	76%	55%	67%	58%	48%	Al igual que sucede en la formación, el ámbito de la sensibilización queda relegado a la hora de atender las variables de edad y orientación sexual e identidad. Sin embargo, la mitad de las empresas indican tener actividades de sensibilización con respecto a la variable <i>etnocultural</i> .
	Reclutamiento y selección	70%	55%	70%	52%	39%	Se trata de uno de los ámbitos al que las empresas otorgan protagonismo y así se refleja en el análisis de los datos aportados.
	Clima laboral	64%	52%	52%	48%	39%	Siendo el clima laboral un ámbito clave de actuación para la igualdad de trato y la inclusión, que sirve como vehículo de transmisión de información, los datos no reflejan demasiado desarrollo.
	Acogida y mentoring	55%	52%	55%	39%	21%	Se trata de uno de los ámbitos menos desarrollados por las empresas participantes. Es necesario tener en cuenta que la llegada de una nueva persona trabajadora a una empresa es una oportunidad para alinear objetivos, sin olvidar la importancia de la gestión, intercambio y transmisión del conocimiento.
	Desarrollo de carrera	48%	30%	39%	30%	21%	El desarrollo profesional o desarrollo de carrera es un ámbito poco atendido en todas las variables analizadas, siendo este un elemento significativamente importante para el avance de la gestión de la diversidad en los entornos laborales.
	Conciliación de la vida personal y laboral	82%	52%	58%	42%	36%	El avance mayor en este ámbito se produce en género, aunque todavía queda mucho por hacer al observar los datos del conjunto de las variables analizadas.
	Comunicación con los grupos de interés (stakeholders)	64%	48%	48%	45%	30%	Existe una menor atención en este ámbito, ya que muchas empresas no lo asumían propiamente como gestión de la diversidad. Sin embargo, la mitad de las empresas participantes, declaran que en la comunicación con los grupos de interés valoran el factor género y discapacidad.
	Marketing, ventas, distribución, servicio al cliente	45%	36%	33%	30%	24%	Ninguna de las variables analizadas tiene un peso significativo en el sistema de gestión interno de diversidad de las empresas.

CATEGORÍA 2

SISTEMA DE GESTIÓN INTERNO DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Significado y trascendencia

En esta categoría analizamos si la empresa desarrolla un sistema de gestión interno para favorecer la diversidad en su entorno laboral. También examinamos si incluye una estrategia de reclutamiento para potenciar la contratación de personas que reflejen las diferentes expresiones de la diversidad, procedimientos que garanticen que los procesos de selección se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto, un sistema retributivo no discriminatorio y mecanismos para identificar el talento diverso y la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera. Esta categoría también aborda las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral adoptadas.

Asimismo, valoramos los mecanismos puestos en marcha para conocer en qué medida la plantilla tiene la percepción de que recibe un trato equitativo e inclusivo, si existen mecanismos de prevención y cauces para la resolución de posibles conflictos por discriminación, y si se ha incorporado la sensibilización en diversidad e inclusión en los distintos niveles de la empresa.

Tal y como se recoge en la *Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y buenas prácticas*, publicado por **Red Acoge** en 2008, la mejora y diversificación de los procesos de reclutamiento y selección son la base de la gestión de la diversidad y el elemento más claro para visualizar el compromiso de la empresa en la aplicación del principio de no discriminación e igualdad de trato. El proceso de contratación debe entenderse de una forma positiva, no como un proceso de eliminación sino como un camino que permitirá incorporar a la persona que mejor se ajuste al puesto ofertado. Todas las personas poseemos diferentes habilidades y capacidades que nos han de permitir encontrar nuestro sitio en el mercado de trabajo al margen de nuestras diferencias y situación social. En esta línea, los criterios de selección del personal deben de orientarse a valorar las competencias de la persona solicitante y ajustarse a las habilidades necesarias para la ejecución adecuada del trabajo que se oferta. Por lo tanto, se tendría que dejar al margen aportaciones subjetivas que se apoyen en prejuicios y/o estereotipos y evitar la creencia de que las competencias de un candidato o candidata se relacionan con su origen étnico o con su nacionalidad, género, identidad, etc. Es la clave para tener éxito en la selección de personal, no eliminar a personas cualificadas y prevenir situaciones de discriminación.

El proceso de reclutamiento y selección es complejo y tendrá un impacto directo sobre el rendimiento, productividad, resultados e imagen de la empresa. Un proceso de selección

incorrecto, que no identifique claramente las competencias del puesto de las personas candidatas en su diversidad, tendrá consecuencias negativas.

Siguiendo las palabras de Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco *“La diversidad es una característica inherente a nuestra sociedad, que ha de trasladarse a las empresas. Negarla es nadar a contracorriente e integrarla no es política social o altruismo, sino visión estratégica”*. Tener una visión estratégica significa evitar el riesgo de perder personas con talento, y esto ocurre cuando tomamos decisiones en los procesos de reclutamiento basándonos en mayor medida en aspectos tangibles (rasgos físicos, sexo, edad, nacionalidad, etc.) que no determinan en absoluto el *knowhow* del puesto, y también cuando nos dejamos llevar por nuestros prejuicios (conscientes o no). En estas ocasiones estaríamos perdiendo oportunidades de éxito.

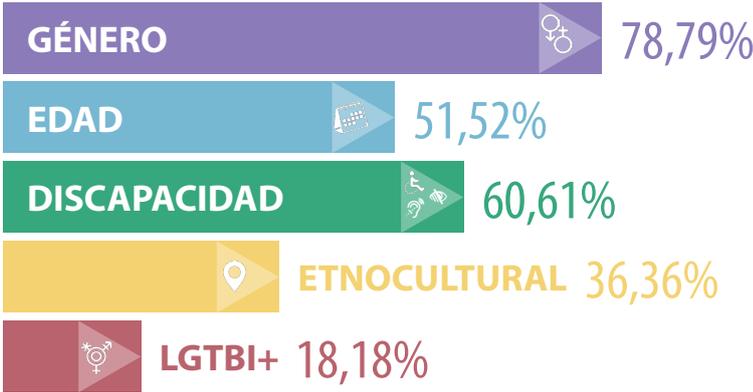
Diversificar la plantilla en función de las distintas variables de diversidad ayudará a la empresa a obtener y retener talento, innovación y creatividad, representar a la población de la comunidad donde actúa y por tanto, logrará un mayor acercamiento a la clientela. Si se cuidan y se atienden las necesidades de las personas se logrará mejorar el clima, el alineamiento de los objetivos personales con los de la empresa, así como atenuar los índices de absentismo y de rotación.

Análisis de los resultados obtenidos

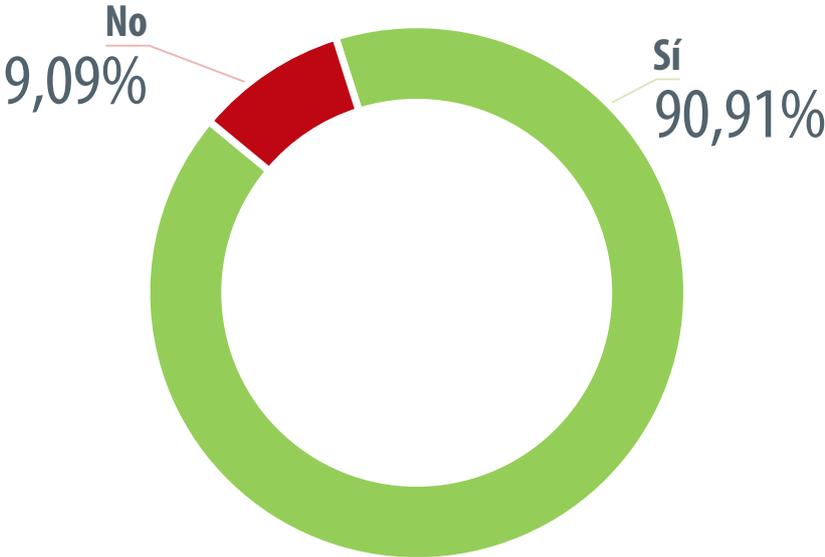
En este informe hemos otorgado una determinada puntuación a cada una de las cuatro categorías objeto de análisis, lo que permite baremar los cuestionarios sobre un total de 100 puntos. Concretamente la categoría que analizamos a continuación sobre el sistema de **GESTIÓN INTERNO DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN** es la que tiene un mayor peso –40 puntos sobre 100–. La media de puntos obtenidos por el total de empresas participantes en esta segunda categoría es de **21,50 puntos**, lo que supone que es donde se **obtienen mejores resultados** de todas las analizadas.



Tras analizar los datos de la estrategia de reclutamiento de las 33 empresas participantes en el informe, observamos que la disposición de una estrategia de reclutamiento específica para **favorecer la contratación de personas con expresiones de diversidad diferentes es asumida por 7 de cada 10 empresas participantes**. En relación con las variables de diversidad que las empresas potencian en sus políticas de contratación de personal, encontramos que más de la mitad favorecen la incorporación de la variable género, con un **78,79%**, seguida de la discapacidad con un **60,61%**. El resto de las variables no supera el **52%** como podemos observar en el siguiente gráfico:

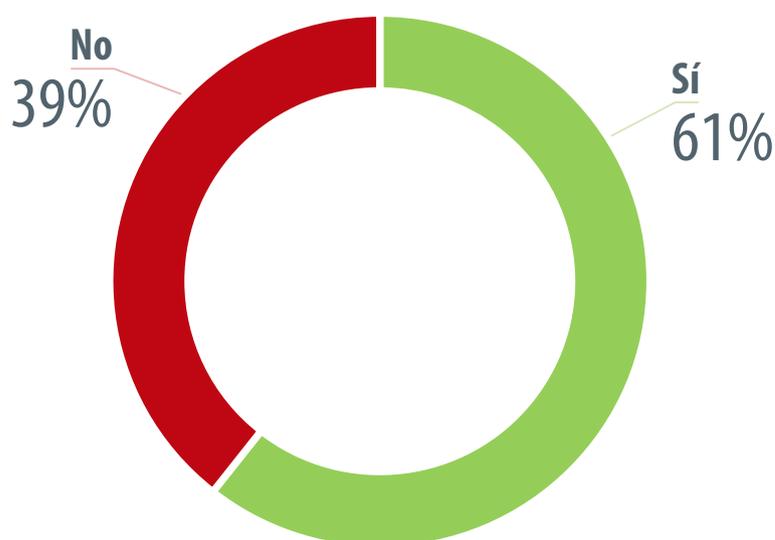


El **90,91%** de las organizaciones analizadas manifiestan que cuentan con un procedimiento destinado a garantizar que los procesos de selección se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto, una medida que favorece a la no discriminación de las personas que componen las empresas. Este dato es el porcentaje que más evolución ascendente ha tenido en estas tres ediciones del Índice. Pasando de un **72%** al porcentaje actual.



El 39% de las empresas participantes en esta tercera edición no fijan objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad y las que lo hacen centran mayoritariamente sus esfuerzos en la variable de género y también en el aumento de la representación de personas con discapacidad en las plantillas.

El 61% de las empresas declaran tener fijados objetivos cuantitativos para aumentar la representación de diversidad en sus plantillas. Son dos las expresiones de diversidad que destacan sobre el resto y que, además, van a depender de la categoría laboral a la que estén fijadas. Según podemos observar en el siguiente gráfico cuando **los objetivos cuantitativos se establecen en la plantilla, la variable que destaca sobre el resto es la de discapacidad**. El 30% de las empresas que sí afirman disponer de estos objetivos cuantitativos lo dedican a esta variable.



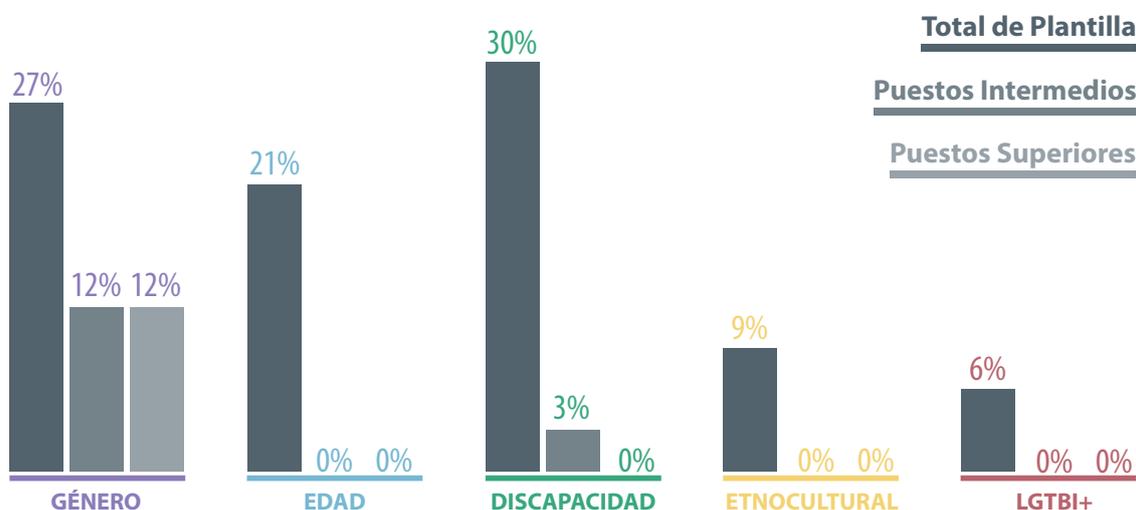
Se fijan objetivos cuantitativos para aumentar representación de la diversidad

Por otro lado, cuando nos referimos a categorías laborales de **puestos superiores o mandos intermedios, la variable que destaca sobre el resto es la de género**. Este dato es muy representativo, ya que posiciona dos variables en distinto rango de importancia. Las empresas priorizan la contratación de personal con discapacidad en la plantilla, para respetar la normativa vigente que establece un mínimo del 2% de personas con discapacidad en empresas con más de 50 personas. Sin embargo, el resto de las variables no llegan casi al 20%. En este sentido, el género es fijado como objetivo cuantitativo en la nueva contratación para el 27% de las empresas, el origen etnocultural por el 9%, la diversidad generacional por el 21%, y la diversidad sexual e identidad de género es fijada como objetivo solo por el 6% de las empresas participantes. Hay que señalar, que los datos sobre que la orientación sexual e identidad de género no pueden ser objeto de pregunta en ningún proceso de selección, aunque son muchas las empresas a nivel global que, por ejemplo, dentro de sus objetivos cuantitativos ponen cuotas para las personas transexuales, ya que el colectivo sufre una de

las tasas de desempleo más elevadas si las comparamos con otros considerados más vulnerables en la búsqueda de empleo.

Si nos centramos en los datos que nos reflejan las categorías laborales de puestos intermedios y puestos de dirección, la prioridad en los objetivos cuantitativos para aumentar la diversidad es radicalmente distinta a la de la plantilla. En estas dos categorías profesionales, la prioridad se encuentra casi de forma exclusiva en la variable género. Un 12% de empresas declaran priorizar y ponerse objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de género en sus puestos intermedios y en los puestos superiores. Este dato nos muestra un compromiso claro de las empresas en lucha contra el denominado “techo de cristal”, que afecta a mujeres en el mundo laboral y limita su acceso a los puestos de mayor rango.

	G	E	D	O	+
Total de Plantilla	27%	21%	30%	9%	6%
Puestos Intermedios	12%	0%	3%	0%	0%
Puestos Superiores	12%	0%	0%	0%	0%



El 75,76% de las empresas manifiestan que han articulado un sistema retributivo, condiciones laborales y beneficios sociales que garantizan la no discriminación.

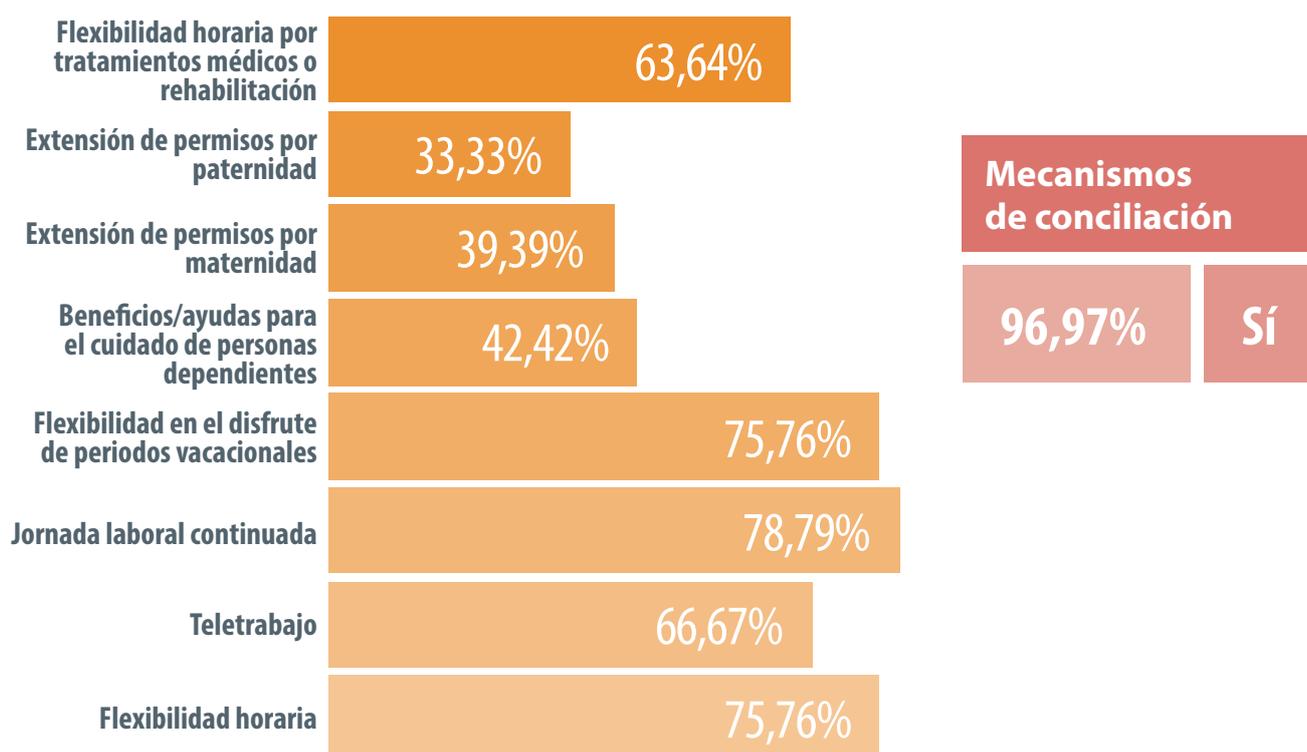
Casi 8 de cada 10 empresas participantes tienen en cuenta sistemas retributivos, condiciones laborales y beneficios sociales equitativos en los instrumentos que utilizan para conocer y optimizar el clima laboral de sus recursos humanos. Estos datos muestran que

las empresas están interesadas en conocer cuáles son los intereses y necesidades de su capital humano, de manera que el 75% incorporan mecanismos para conocer si la plantilla tiene la percepción de que recibe un trato equitativo e inclusivo. La orientación de la evaluación y medición se dirige a conocer el impacto en el clima laboral, más que al análisis de las acciones contenidas en las políticas de diversidad, como hemos podido apreciar en el análisis de la primera categoría.

La flexibilidad, tanto en el horario de la jornada laboral, como en el disfrute de periodos vacacionales, junto con la jornada laboral continuada, son las medidas más frecuentes para favorecer la conciliación.

El 97% de las empresas manifiestan que disponen de acciones y/o mecanismos para responder con equidad a las demandas de conciliación entre vida personal, familiar y laboral. De estas medidas, destaca la jornada laboral continuada con un 78,79%, flexibilidad horaria y la flexibilidad en el disfrute de las vacaciones representan ambas un 75,76%.

Cabe destacar en este punto dos datos que muestran variaciones con respecto a las ediciones anteriores. Por una parte, **el porcentaje de la medida del teletrabajo es la que más ha aumentado en estas tres ediciones de forma exponencial**, situándose en esta edición como la cuarta acción en favor de la conciliación que más implementan las empresas participantes. Por otro lado, debemos señalar que en estas tres ediciones **siempre son dos las medidas que sobresalen con respecto al resto: la jornada laboral continuada y la flexibilidad horaria.**



El 58% de las empresas ha manifestado incorporar mecanismos para identificar el talento diverso y optimizar su gestión garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de la carrera profesional.

Algo más de la mitad de las empresas analizadas afirman haber incorporado mecanismos para identificar el talento diverso y optimizar su gestión garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de la carrera profesional. El 57,58% lo ha hecho con respecto al género, el 27,27% respecto a la edad, 24,24% a la discapacidad, 24,24% al origen etnocultural y el 21,21% en relación con la orientación sexual e identidad de género.

Este dato indica que los esfuerzos que se pueden estar haciendo en la estrategia de reclutamiento y selección para acceder a perfiles diversos no siempre tienen continuidad a la hora de desarrollar una adecuada gestión de esa diversidad cuando esta ya forma parte de la empresa.



7 de cada 10 empresas participantes en esta tercera edición han habilitado mecanismos para la prevención y resolución de conflictos por discriminación, favoreciendo la conciliación más frecuente.

El 73% de las empresas afirma disponer de mecanismos para prevenir posibles conflictos por discriminación y cauces para su resolución. El 66,67% lo tiene previsto para conflictos por cuestiones de género, el 48,48% para situaciones relacionadas con la edad, el 57,58% para problemas relacionados con la discapacidad, el 54,55% dispone de mecanismos relacionados con la variable de diversidad etnocultural y el 51,00% con la orientación sexual e identidad de género. **La herramienta más frecuente son los protocolos de prevención de acoso laboral, moral y sexual;** los cuales son articulados a partir de un código ético y la habilitación de diferentes mecanismos para realizar la denuncia y resolver los conflictos. El segundo mecanismo más desarrollado corresponde a la variable etnocultural, que refleja que las empresas están desarrollando y gestionando los posibles conflictos previamente a que ocurran, siendo este uno de los objetivos más destacados de la gestión de la diversidad.



La sensibilización en diversidad e inclusión se dirige principalmente al personal de plantilla en detrimento de los niveles intermedios y directivos.

Las empresas analizadas se centran fundamentalmente en la sensibilización sobre género, que se dirige al 67% de la plantilla, a 12% de los niveles intermedios y tan solo al 3% de los puestos superiores. En relación con la discapacidad, el porcentaje se sitúa en el 45% en la plantilla y 9% sobre los puestos medios. La sensibilización relativa al origen etnocultural se reduce a un 39% cuando se trata de la plantilla en general y se sitúa en un 3% tanto para los niveles de mando intermedios como superiores, datos muy similares a los que se asocian con la diversidad generacional. La diversidad sexual e identidad de género es la que recibe una menor atención en cuestiones de sensibilización.

Como vemos en la tabla siguiente, en todos los casos el esfuerzo se centra en la sensibilización de la plantilla en general. Hay que señalar la importancia que adquiere el liderazgo inclusivo en los contextos de diversidad y la relevancia de incidir en la sensibilización hacia la diferencia en los niveles intermedios y superiores, con lo cual se conseguiría un efecto cascada que incidiría finalmente en el resto de la plantilla. Las empresas analizadas tienen aún margen de mejora.

	G	E	D	O	+
Plantilla	67%	36%	45%	39%	36%
Mandos intermedios	12%	6%	9%	3%	3%
Mandos superiores	3%	3%	3%	3%	3%

CATEGORÍA 3

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN RELACIÓN A LOS *STAKEHOLDERS*

Significado y trascendencia

Esta categoría analiza si la empresa promueve y favorece la diversidad en sus relaciones con los grupos de interés, poniendo en marcha mecanismos para conocer en qué medida la clientela percibe que recibe un trato no discriminatorio. Para ello, se trabaja promoviendo la perspectiva de la diversidad y la inclusión a través de proyectos sociales y/o programas de voluntariado corporativo en relación a las diferentes expresiones de diversidad e incorporando criterios en la materia durante el proceso de selección de empresas proveedoras. Asimismo, analiza si se incorpora la diversidad como un elemento transversal en la comunicación y si se incluyen contenidos relativos a la política de gestión de la diversidad de la empresa en los informes o memorias.

Tal y como se recoge en la *Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y buenas prácticas* publicado por **Red Acoge** en 2008, en la empresa actual, la comunicación es parte esencial de su actividad ya que de forma intencionada o no, las empresas están comunicando constantemente. **El ritmo vertiginoso de cambios y adaptaciones a los que las compañías están sometidas en un mundo global y complejo, demanda una continua necesidad de organización, gestión y coordinación.** La gestión permanente de la comunicación, integrada como un elemento de su estrategia global, se impone de forma decisiva para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa, el entorno al que debe dar respuesta y los retos que debe afrontar.

El compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más y un valor añadido. En esta línea, la comunicación ha de extenderse a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y hacia la sociedad en general, y acompañar en todo momento la imagen de la empresa en sus ofertas de empleo, página web, dependencias, consignas o logos diferenciadores que la acrediten como empresa promotora de la diversidad y defensora de la no discriminación. La difusión de este compromiso con las buenas prácticas de la empresa en el marco de encuentros, debates, grupos de trabajo o foros supone una herramienta fundamental para dar a conocer el compromiso y posicionamiento contra la discriminación, compartir experiencias y seguir mejorando a través de la adquisición de nuevos conocimientos y contactos. También, es un buen medio de reforzar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia.

La empresa comprometida con la sociedad requiere de una imagen que favorezca las relaciones con sus grupos de interés y la reputación entre sus clientes actuales y potenciales y

que, por tanto, acabe repercutiendo positivamente en la cuenta de resultados. La sociedad se manifiesta dentro de la propia empresa a través de las personas que la forman y del valor que cada una de ellas. Asimismo, valoramos ese compromiso e implicación con la sociedad entendiéndola como el marco externo que representa la diversidad en todas sus expresiones de actuaciones y relaciones.

La capacidad de las empresas para incorporar y gestionar adecuadamente su diversidad interna se convierte en una herramienta necesaria para comprender, identificar y actuar sobre la diversidad externa. Cada empresa u organización debería analizar cuáles son los actores (proveedores, clientela, grupos, instituciones, administraciones, etc.) que interactúan con ella, y que por tanto afectan a su actividad, para poder determinar las actividades más adecuadas en cada caso.

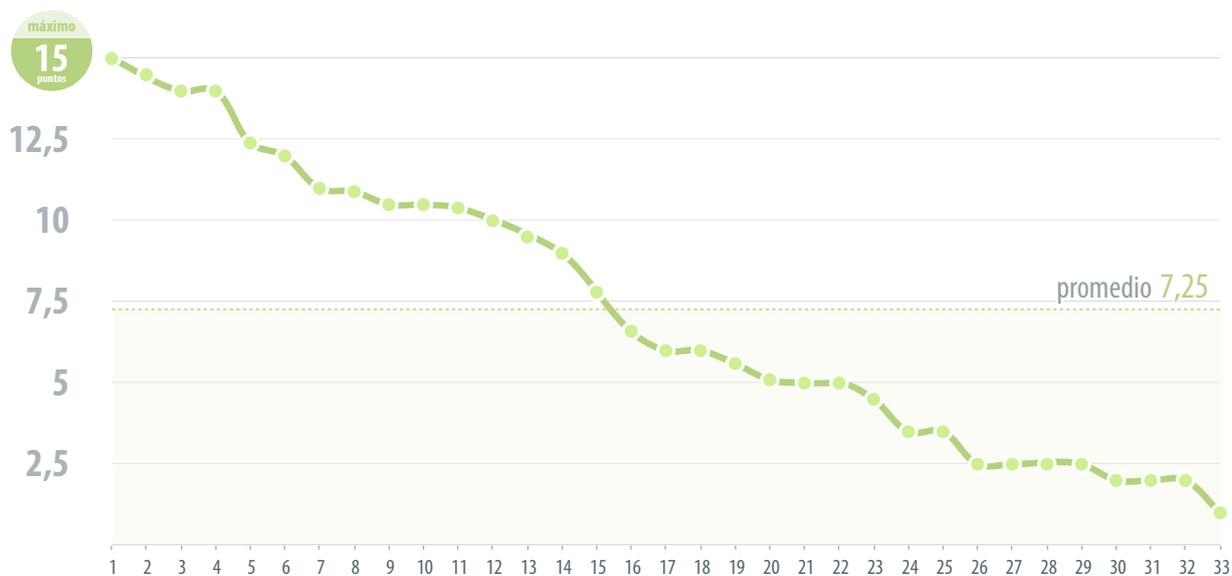
Resulta fundamental tener en cuenta el punto de vista de la clientela, especialmente por su importancia en el proceso económico. El objetivo de un plan de diversidad también debe de asegurar que a quienes dirigen sus bienes o servicios perciben a la empresa como un lugar inclusivo que da respuesta a sus diferentes necesidades. La experiencia que tienen la clientela cuando se acerca a una empresa, interactúa con el personal o accede a su web, debe ser la más óptima posible.

La comunicación y el diseño de estrategias dirigidas hacia el exterior, en especial las que se establecen con los clientes, deberían incluir un estilo cultural inclusivo, que respete las diferencias y que las resalte de forma positiva. Otro de los principales actores externos son las empresas proveedoras, que son fuente de información del mercado y constituyen un foco de innovación de nuevas materias, aplicaciones e ideas. Y, por tanto, sería conveniente gestionar las relaciones que se establezcan con ellas y diversificar la búsqueda de diferentes perfiles de proveedores.

La comunicación es una parte esencial de las empresas. Actualmente, se está proyectando una determinada imagen a través de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo, independientemente de que respondan a una planificación o no. Es imprescindible disponer de un plan de comunicación externa que nos permita proyectar una imagen coherente con nuestra propia realidad y transmitir el mensaje adecuado a nuestros públicos diversos: clientes, proveedores, accionistas, competencia, sociedad en general, etc.

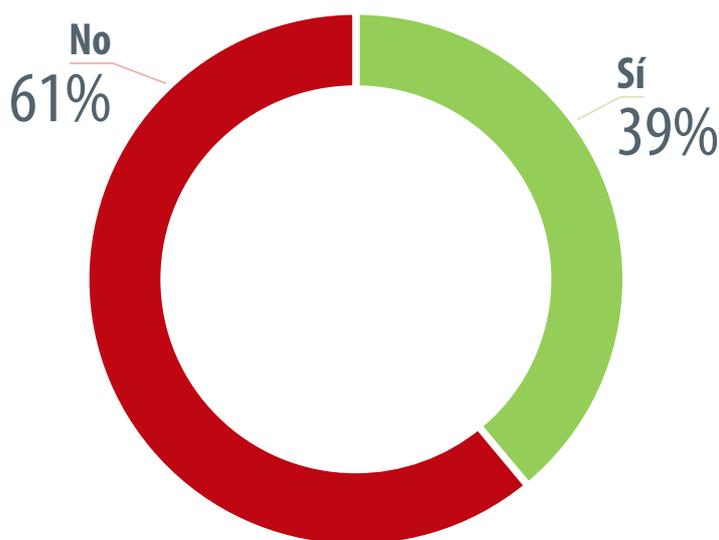
Análisis de los resultados obtenidos

La tercera categoría de análisis que contempla este Informe es la relación de la **GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CON LOS STAKEHOLDERS**. Esta categoría tiene un peso relativo de **15 puntos** sobre los 100 totales del cuestionario. El análisis de esta categoría refleja **una media de 7,25 puntos** obtenidos por las 33 empresas que han participado.



Conocer en qué medida la clientela o usuarios y usuarias perciben que reciben un trato no discriminatorio es una prioridad solamente para 4 de cada 10 empresas analizadas.

El conocimiento de la diversidad existente en los mercados a los que dirige su actividad la empresa, así como de mercados potenciales, constituye una línea de trabajo sin apenas desarrollo. Únicamente un 39% de las empresas participantes manifiestan disponer de estos mecanismos de conocimiento y relación con su clientela, que indiquen si esta percibe que reciben un trato no discriminatorio.

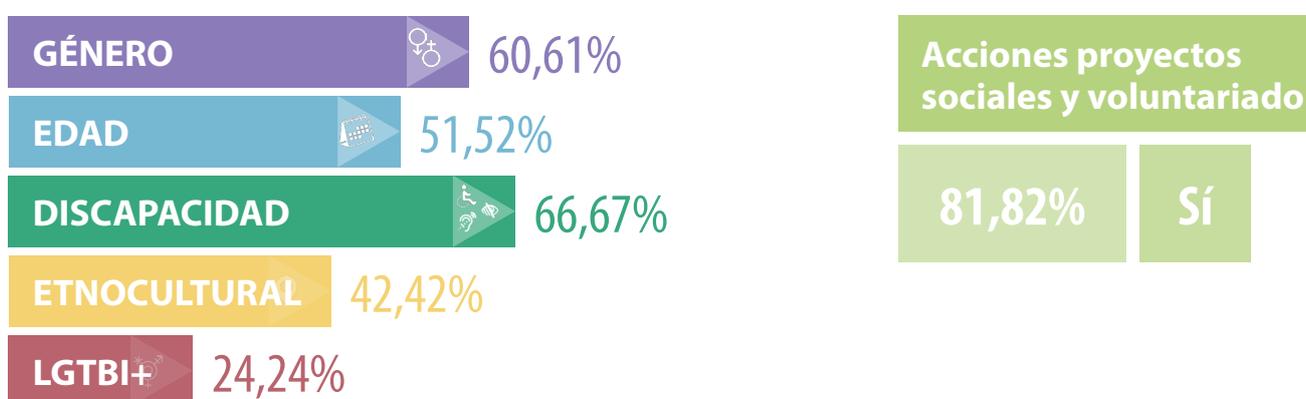


¿Se han puesto en marcha mecanismos para conocer en qué medida la clientela y/o usuarias/os perciben que reciben un trato no discriminatorio?

Las acciones de colaboración en proyectos sociales o programas de voluntariado se vinculan a la variable de discapacidad.

Las acciones empresariales relacionadas con proyectos sociales y programas de voluntariado corporativo se enfocan de forma muy significativa a la variable de discapacidad, obteniendo un porcentaje del **67,67%** de las empresas que afirman desarrollar este tipo de acciones colaborativas externas.

Ocho de cada diez empresas afirman promover la perspectiva de la diversidad y la inclusión en sus acciones de colaboración en proyectos sociales o programas de voluntariado corporativo. De estas empresas, un **60,61%** colabora con programas de género, un **42,42%** en programas relacionados con la variable *etnocultural* y un **51,52%** con la diversidad generacional. Tras estas variables, tan solo un **24,24%** colaboran en programas y proyectos que estén relacionados con la identidad de género y la diversidad sexual.



5 de cada 10 empresas no incorporan criterios de diversidad en los procesos de selección de empresas proveedoras. El 45% afirman incorporar dichos criterios y lo hacen teniendo en cuenta mayoritariamente la variable de discapacidad.

Únicamente incorporan criterios de diversidad en el proceso de selección de proveedores el 33% de las 33 empresas que han participado en esta tercera edición del Índice. El 100% de las empresas encuestadas que contestan positivamente a dicho ítem, contemplan la variable discapacidad a la hora de seleccionar a sus empresas proveedoras. Sin embargo, este porcentaje baja exponencialmente hasta el 36% cuando se trata de la variable género, y continúa bajando hasta el 30% cuando se tiene en cuenta la variable etnocultural. Por último, los porcentajes más bajos que se tienen en cuenta para incorporar criterios de diversidad en los procesos de selección de proveedores se refieren a las variables de diversidad generacional y la variable de orientación sexual e identidad de género, que solo es tenida en cuenta por el 25% de las empresas.

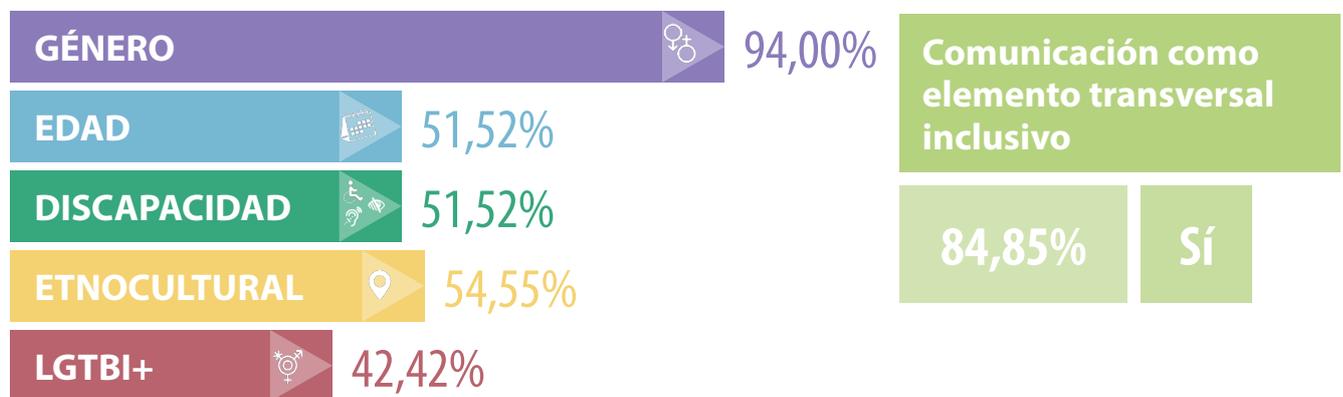
En este punto debemos señalar que la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas recoge entre sus medidas que el compromiso de las organizaciones socialmente responsables de velar por el cumplimiento y la adopción de los principios y valores de la RSE

también debe extenderse a las empresas que forman parte de su cadena de proveedores. **Interactuar con proveedores de diferente naturaleza, no solo permitirá mejorar la eficacia en la cadena de suministros, sino que proporcionará un mejor posicionamiento en el mercado al trabajar con empresas afines a la diversidad de su clientela.**

La variable género se incorpora como elemento transversal en la comunicación, tanto externa como interna, de la mayor parte de las empresas participantes. Salvo la diversidad referida a la orientación sexual e identidad de género, el resto de las variables de diversidad sí son incorporadas de forma frecuente en la comunicación de la empresa con todos los agentes con los que se relaciona.

Un 84,85% de las empresas participantes afirman tener en cuenta las diferentes variables de diversidad en la comunicación externa que realizan. De las empresas analizadas, el 94,00% incorpora la variable de género como elemento transversal, aunque el porcentaje se reduce de forma significativa al tener en cuenta el resto de las variables de diversidad en la comunicación externa de las empresas.

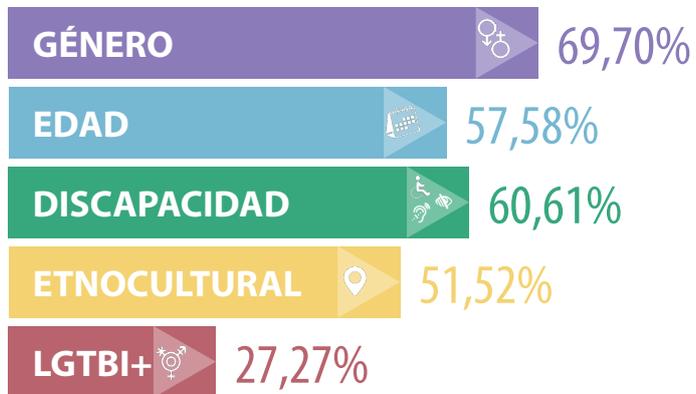
La diversidad generacional y la discapacidad son abordadas, respectivamente, por el 51,52% de los casos analizados. El origen es tratado por un 54,55% de las empresas y la diversidad sexual y la identidad de género solamente es tenida en cuenta por un 42,42% de las empresas participantes.



Los contenidos relacionados con diversidad en las memorias de RSC están presentes en el 72,73% de las empresas analizadas. Casi todas ellas tienen en cuenta el factor de diversidad de género.

Más de la mitad de las compañías encuestadas incorporan contenidos de diversidad en sus informes y memorias. Un gran porcentaje de las empresas que tienen en cuenta la diversidad en las memorias de RSC, atienden en ellas a la variable de género. Un 60,61% sostiene hacer referencia a la discapacidad, un 57,58% a la diversidad generacional, seguida de un

51,52% que afirman tener en cuenta la variable *etnocultural*. Tan solo el 27,27% de las empresas atienden a la variable de identidad de género y orientación sexual.



Informes y memorias que recogen la gestión de la diversidad

72,73%

Sí

CATEGORÍA 4

MAPA DE LA DIVERSIDAD

Relevancia de la categoría con la gestión de la diversidad

El objetivo de esta categoría es conocer los indicadores de diversidad socio demográficos utilizados por la empresa para analizar la composición de su fuerza laboral y cuáles son sus características en relación con las variables de género, edad, discapacidad y origen *etnocultural* a través de los diferentes niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

En este apartado analizaremos los indicadores de diversidad utilizados por las empresas participantes, así como, en qué medida las diferentes políticas de diversidad tienen reflejo en la composición del capital humano de las mismas. No en todos los casos las empresas participantes han facilitado la información relativa a estos datos, pero los motivos son diferentes, como por ejemplo el hecho de no disponer de los datos desglosados por variables de diversidad. No obstante, consideramos que hacer esta aproximación es un ejercicio de interés, no solo porque informa en el medio plazo sobre cuál es el impacto que las políticas de diversidad tienen en la composición demográfica del capital humano de las empresas, sino porque constituye un ejercicio de transparencia por parte de las organizaciones. Todo ello permite apreciar los indicadores más utilizados en los sistemas de seguimiento y la importancia que se otorga a dichos datos según la expresión de diversidad que se trate.

Especialmente, en esta categoría se solicita información relativa a las variables de género, edad, discapacidad y origen *etnocultural*, ya que es la información de la que pueden disponer las empresas en sus indicadores de la demografía de su fuerza laboral. Sin embargo, no se pregunta acerca de la variable orientación sexual e identidad de género debido al derecho de cada persona de salvaguardar el carácter íntimo de la misma.

Tal y como se hace referencia en la publicación de 2011 de **Red Acoge** *Plan de gestión de la diversidad en la empresa*, para realizar un diagnóstico de la diversidad se recomienda seguir tres pasos. El primero sería realizar un mapa de diversidad, el segundo paso sería analizar los resultados obtenidos, y el tercer y último paso trataría de diagnosticar la situación de diversidad existente en la plantilla que arrojan los datos en dicho mapa. A continuación ahondaremos en la forma en que habrían de abordarse estos pasos:

1. Realizar un mapa de la diversidad:

La realización de un mapa de la diversidad es la recogida de información de la plantilla en todos sus niveles. El objetivo es proporcionar una idea de la heterogeneidad del equipo, al mismo tiempo que saber en qué niveles es más o menos diverso. Proponemos algunos indicadores que el empresariado puede utilizar para medir su diversidad visible y no visible. Estos son:

- ▶ Datos generales: sexo, edad, país de origen, lengua, etc.
- ▶ Datos laborales: antigüedad en la empresa, años de experiencia laboral, tipo de contrato, tipo de jornada...
- ▶ Datos de formación: nivel de estudios, cursos realizados y otros aspectos similares.
- ▶ Otros datos: datos de discapacidad, personas a su cargo etc.

Una vez tengamos un conocimiento claro de la realidad diversa de la empresa, debemos proceder a su análisis.

2. Analizar el mapa de la diversidad obtenido:

En este momento se ha de abrir un espacio para la reflexión y analizar los datos que el mapa de la diversidad nos ha proporcionado para conocer cuál es su posible impacto en el negocio.

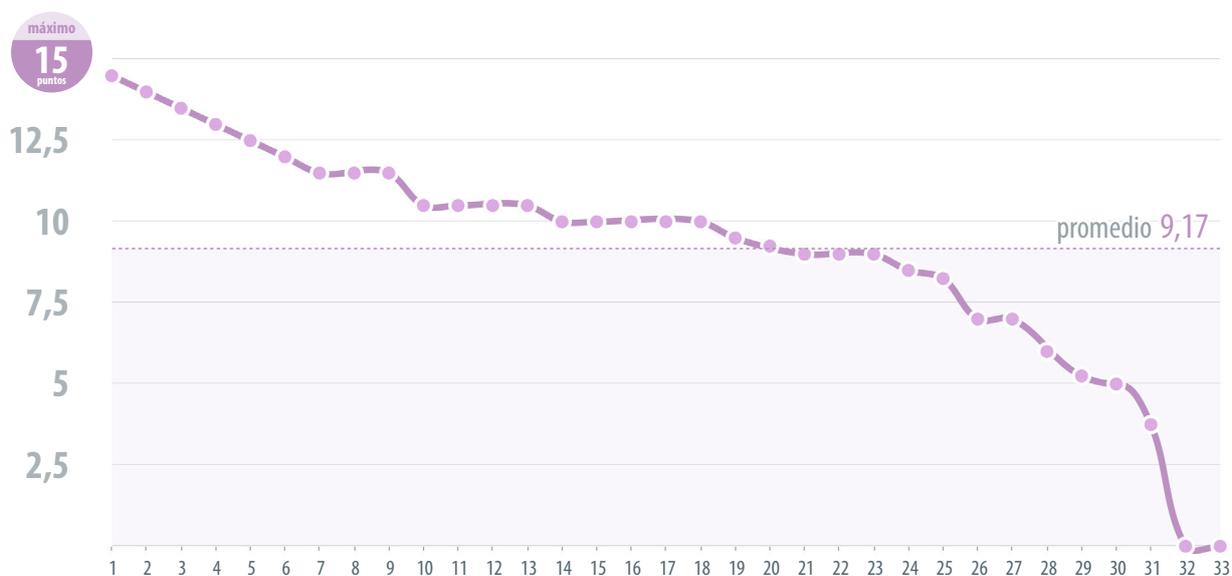
El análisis se debe realizar sin aplicar estereotipos y debe ser útil para conocer las implicaciones que tiene la diversidad en la empresa. Es necesario analizar cuál es la cultura empresarial y su actitud ante la diversidad para tomar decisiones acertadas.

3. Diagnosticar la situación de diversidad en la empresa:

El diagnóstico de la diversidad ofrecerá una valoración profesional y objetiva de la realidad de la empresa desde el punto de vista de la diversidad y su gestión. Además, ha de contemplar el estudio de las causas que explican la configuración actual de la plantilla, así como su influencia en el devenir de la empresa.

Análisis de los resultados obtenidos

El análisis de la cuarta categoría, denominada **MAPA DE LA DIVERSIDAD**, se encuentra baremado con un peso de **15 puntos** sobre los 100 totales del cuestionario. Esta categoría **nos informa sobre el conocimiento de las empresas participantes en relación con la distribución real de su fuerza laboral**, atendiendo cuatro de las variables de diversidad propuestas a lo largo de este Índice. Los resultados obtenidos en esta edición **arrojan un promedio de puntuación de 9,17 puntos**.



El análisis teniendo en cuenta las variables de diversidad en esta categoría ofrece los siguientes resultados:

► **Género:**

El género constituye una de las variables de diversidad que las empresas recogen y sistematizan como dato de distribución de su plantilla. Casi la totalidad de las empresas que han participado en la tercera edición del Índice de Diversidad e Inclusión han proporcionado dicha distribución por género.

PROMEDIO DE DATOS OFRECIDOS	HOMBRES	MUJERES
Total de Plantilla	46%	54%
Puestos Intermedios	51%	49%
Puestos Superiores	65%	35%

El resultado global que se desprende del análisis de todos los datos y que podemos apreciar en la tabla anterior es bastante positivo, ya que nos muestran plantillas donde existe una igualdad efectiva y real bastante aparente. Cuando nos referimos al total de la plantilla, nos encontramos con datos globales del 46% correspondiente a los hombres, y un 54% correspondiente a las mujeres, convirtiéndose este índice en la primera edición donde el porcentaje de mujeres es superior a la de los hombres. La diferencia existente entre géneros en los puestos intermedios se encuentra en cierto equilibrio, suponiendo un 51% los hombres frente al 49% que representan las mujeres.

El equilibrio e igualdad que demuestran a nivel general los datos analizados, decae cuando observamos la distribución por género en los puestos de dirección, al encontrar una diferencia de 30 puntos porcentuales de hombres sobre mujeres.

Tan solo 3 de cada 10 personas en los puestos directivos son mujeres. Este dato demuestra la persistencia del denominado “techo de cristal” donde las mujeres encuentran barreras para acceder a puestos de responsabilidad.

Tan solo 3 de cada 10 personas en los puestos de gerencia y dirección son mujeres. Este dato demuestra la existencia del denominado “techo de cristal”, donde las mujeres encuentran barreras para acceder a puestos de responsabilidad.

Al inicio del análisis de la distribución por género, hemos apuntado de forma consciente que existía un plano de igualdad efectiva y real bastante aparente. Esta apariencia, no sólo se debe a la mencionada brecha de más de 30 puntos porcentuales entre los hombres y las mujeres en los puestos de gerencia y dirección, sino a que hay que puntualizar que los datos que ofrecemos tienden directamente al equilibrio al tratarse de promedios de las 33 empresas analizadas. En esta III Edición contamos con varias empresas altamente feminizadas, lo que ha provocado que el porcentaje de género en los puestos intermedios y del total de la plantilla aumentara a favor de las mujeres en su cómputo global.

En general, una de las variables de diversidad que las empresas muestran tener a la hora de desarrollar políticas e implementar medidas de contratación, es la de género.

► **Edad:**

La variable de diversidad generacional ocupa el tercer lugar entre los factores demográficos sobre los que las empresas participantes disponen de datos para conocer la composición de sus plantillas. **Casi ocho de cada diez empresas cuentan con datos de la distribución de su plantilla teniendo en cuenta la variable edad.**

PROMEDIO DE DATOS OFRECIDOS	MENORES DE 34 AÑOS	ENTRE 35 Y 45 AÑOS	ENTRE 46 Y 60 AÑOS	MAYORES DE 60 AÑOS
Total de Plantilla	21%	35%	39%	5%
Puestos Intermedios	11%	39%	45%	5%
Puestos Superiores	2%	45%	47%	6%

Los datos que se desprenden de la anterior tabla reflejan equipos humanos de edades bastantes proporcionales y coincidentes con respecto al resto de estudios e Informes en los que se analizan y se tienen en cuenta la variable generacional. Cuando analizamos los datos del total de la plantilla, observamos que el conjunto de las empresas participantes

tiene el **grosso** de su fuerza de trabajo (**75%**) en la denominada *Generación X*, que comprende las edades entre los 35 y 45 años y también la denominada generación *BabyBoomer* que sería la que comprende el grupo etario de 46 hasta 60 años.

Estos datos ofrecen una visión cuantitativa demográfica del capital humano de las organizaciones y nos sitúa en el punto de partida para poder gestionar la diversidad generacional. Ser conscientes que la plantilla de las empresas españolas se encuentra en dos generaciones distintas implica beneficios, aunque si no se gestiona adecuadamente, en ocasiones pueden suponer inconvenientes. Según indica el *Estudio sobre diversidad generacional* del Observatorio Generación y Talento publicado en 2017, la *Generación X* destaca por la responsabilidad, la adaptabilidad y la resiliencia aunque podría sentirse víctima de la brecha salarial, mostrar ansiedad y/o frustración. Por otra parte, la generación *BabyBoomer* se caracteriza por su compromiso, responsabilidad, experiencia y dedicación, pero también pueden presentar debilidades tales como la dificultad para gestionar la incertidumbre.

7 de cada 10 personas se encuadran dentro de dos generaciones: *BabyBoomer* y *Generación X*.

Las personas menores de 34 años suponen el **21%** del total de la plantilla, un dato que va en aumentando progresivamente con respecto a las ediciones anteriores. Dentro de esta franja de edad, nos encontramos a la fuerza del capital humano más juvenil y que pertenece a dos generaciones distintas: *Generación Millennials* o *Generación Y* (entre 24 y 34 años) y la *Generación Z* (menores de 23 años). Según el Estudio de Generación y Talento, los millenials tienen como características principales la motivación, el aprendizaje continuo y la adaptación aunque podrían mostrarse impacientes, superficiales y faltos de disciplina. Los pertenecientes a la *Generación Z*, se caracterizan por tener una conciencia social fuerte, las ganas de emprender, la habilidad para las nuevas tecnologías y ponen el foco en el desarrollo personal, no solo en el profesional, aunque podrían presentar inseguridades y exceso de individualismo.

Respecto a las personas mayores de 60 años, podemos apreciar que son el grupo menos numeroso en el total de la plantilla, puesto que solamente representan un **5%** del capital humano de las empresas participantes en el informe. Este porcentaje tan bajo podría ir asociado a que la edad de jubilación en España es a los 67 años.

En relación al análisis de la diversidad generacional en los puestos intermedios, se determina que están formados en un **45%** por personas entre 46 y 60 años, donde está principalmente el grueso de la distribución, y un **39%** del grupo etario entre 35 y 45 años. Muy por detrás de estos porcentajes nos encontramos a los menores de 35 años, que representan un **11%**, y al grupo senior (más de 60 años), que no llega a representar ni el **5%** de los cargos intermedios.

En los puestos de dirección, nos encontramos que **nueve de cada diez personas en los puestos de dirección se encuentran entre edades comprendidas entre los 35 y los 60 años**. Si desagregamos este dato, un **45%** son personas que tienen entre 35 y 45 años y un **47%** son personas entre 46 y 60 años, dando lugar a porcentajes muy igualitarios. En los puestos de desempeño de dirección y gerencia, el dato más elevado de personas mayores de 60 años es de un **6%** y el dato con menor representación el de menores de 34, que supone un **2%**. Estos dos últimos datos se tienen que encuadrar y entender dentro de la lógica natural de desarrollo de carrera profesional que desarrollan las empresas.

► Diversidad funcional

La variable de diversidad funcional es el segundo factor demográfico que las empresas participantes recopilan de su fuerza del capital de trabajo. **Nueve de cada diez** empresas que han participado cuentan con los datos de la distribución de su plantilla teniendo en cuenta la variable discapacidad.

PROMEDIO DE DATOS OFRECIDOS	% PERSONAS CON DISCAPACIDAD
Total de Plantilla	2,5%
Puestos Intermedios	0,5%
Puestos Superiores	0,2%

Es necesario recalcar que para realizar los promedios totales del porcentaje de personas con discapacidad de la plantilla, se ha procedido a aislar los datos aportados por tres empresas, ya que, por razón de su esencia social, presentan porcentajes superiores al **90%** de personas con discapacidad en el total de su equipo humano.

Dentro del ordenamiento jurídico español, la Ley General de Discapacidad establece una cuota de reserva para aquellas empresas que tengan más de 50 trabajadores y trabajadoras. Esta cuota de reserva que establece la ley representa el **2%** del total de la plantilla y según los datos obtenidos, observamos que la media proporcionada por las empresas en este informe es del **2,5%**. Esta cifra nos indica que estaríamos en **0,5** puntos porcentuales por encima de lo que establece la anterior normativa.

El 2,5% de la plantilla está formada por personas con diversidad funcional, un 0,5 puntos porcentuales por encima de lo que establece la Ley General de Discapacidad.

El **60%** de las empresas participantes en esta edición tienen un porcentaje igual o superior al **2%** que establece la ley vigente. Cuando no se cumple con esta cuota, la mencionada ley prevé un mecanismo de excepcionalidad y medidas alternativas.

En relación a los puestos intermedios y los puestos de dirección, la representación de personas que tienen algún tipo de discapacidad cae al 0,5% para los mandos intermedios y un 0,2% para los mandos gerenciales.

► Origen *etnocultural*

La variable de origen *etnocultural* es el tercer factor demográfico que las empresas participantes recopilan de su fuerza del capital de trabajo. 6 de cada 10 empresas que han participado cuantifican la distribución de su plantilla teniendo en cuenta la variable de origen *etnocultural* y nacional distinta a la española

PROMEDIO DE DATOS OFRECIDOS	% PERSONAS DE ORIGEN DIFERENTE AL NACIONAL
Total de Plantilla	7,35%
Puestos Intermedios	3,24%
Puestos Superiores	1,2%

Según la tabla anterior, **el promedio de personas con origen distinto al nacional se sitúa en un 7,35% de la plantilla**. Aunque las empresas participantes en el informe varían con respecto al año anterior, este dato cae casi cuatro puntos con respecto al índice de 2017.

Podemos distinguir dos tipos de empresas: aquellas que cuentan con un volumen porcentual de personas con nacionalidad diferente a la española superior al 10%, las cuales representan el 30% de las empresas participantes en el Índice, y el 70% de las empresas restantes, con un porcentaje que no cubre al 6% de su plantilla.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística en 2017, el porcentaje de personas de diferente nacionalidad a la española se sitúa en torno al 9,5% de la población. Por lo tanto, el dato promedio resultante en esta variable se ajusta a la realidad de nuestra sociedad.

Los porcentajes de personas de origen diferente al nacional disminuyen notablemente cuando nos referimos a puestos de responsabilidad. El porcentaje de personas *etnoculturalmente* diferentes en los puestos intermedios suponen tan solo el 3,24% y en los puestos de dirección solamente el 1,2%.

CONCLUSIONES

A lo largo del año 2018, el Índice de la Diversidad y la Inclusión (**Índice D&I**) ha analizado el estado e implicación de las empresas españolas con un entorno laboral respetuoso e inclusivo con la diversidad, entendiendo esta como un factor de oportunidad y a las empresas como parte de la sociedad diversa y con capacidad de transformación social.

En esta edición han participado un total de **33 organizaciones diferentes**, en función de su **tamaño**, su volumen de **facturación**, el **número de trabajadores y trabajadoras** o el **sector** en el que desarrollan su actividad. Respecto al total, destacan aquellas empresas que se dedican al **sector servicios** y el **comercio**, pues en conjunto **representan el 67%** de las participantes. En cuanto a su tamaño por el número de personas empleadas, **más de la mitad** son empresas grandes, con **más de 250 trabajadores y trabajadoras** en su plantilla. Sin embargo, creemos que es importante destacar que en comparación con las dos ediciones anteriores, **ha aumentado la participación de pequeñas y medianas empresas**, que en la edición actual **representan el 33% del total de la participación**. Este aumento en la participación de las PYMES nos resulta de especial relevancia puesto que son las más abundantes en nuestro tejido empresarial.

Respecto al **volumen de facturación**, **más de la mitad** de las empresas participantes declaran contar con **más de 10 millones de euros de facturación**, un porcentaje ligeramente inferior al de las dos ediciones anteriores de este índice. Este informe no busca una validez estadística, sino que pretende ser un instrumento con el que las empresas puedan valorar la gestión de la diversidad en sus entornos a través del análisis de cuatro categorías: política corporativa, medidas internas, medidas externas y el mapa de la diversidad de cada empresa.

¿Cómo es la política corporativa sobre gestión de la diversidad?

Cuando hablamos de política corporativa de no discriminación y diversidad estamos haciendo referencia al nivel de compromiso existente en las empresas con el desarrollo e implementación de acciones y medidas de distinto calado relativas a la gestión de la diversidad.

Del total de **30 puntos** que podían conseguir en esta categoría, las empresas participantes han alcanzado **una media de 16,77 puntos**. Estos datos cobran mayor interés cuando nos acercamos al detalle de los compromisos y medidas llevadas a cabo por cada empresa, pues nos muestra el contraste entre las diferentes medidas adoptadas y la implicación en cada una de ellas.

► Un mayor compromiso público con la diversidad y la no discriminación

Si comparamos los datos relativos a esta categoría con los obtenidos en las dos ediciones anteriores, vemos una tendencia positiva, ya que las variables analizadas han aumentado para el total de las empresas. **El porcentaje de empresas que muestra un compromiso público con la diversidad y no discriminación son un 5% más.** En esta edición, un 87% de las empresas afirman hallarse comprometidas públicamente y un 75% declara disponer de alguna medida específica o política encaminada a la implementación y ejecución de la gestión de la diversidad en sus entornos laborales. Sin embargo, siguen dándose contrastes en el grado de implicación, ya que un 69% reconoce contar con instrumentos que le permiten medir el alcance y los resultados de dichas acciones y un 73% de las empresas manifiesta que asigna recursos humanos al desarrollo de políticas de gestión de la diversidad. Solo un 64% dedica recursos económicos para implementarlas.

Existe una correlación directa entre el compromiso público que adquieren las empresas y la especificación de políticas encaminadas a la gestión de la diversidad. Sin embargo, **evidenciamos una pequeña brecha entre dicho compromiso y su plasmación en un documento interno que lo refleje**, de manera que pueda ser conocido por la plantilla y sirva para el impulso y desarrollo de mecanismos de evaluación.

► La relevancia del género y la discapacidad

Atendiendo a las variables de diversidad analizadas (género, discapacidad, edad, origen *etnocultural* y LGTBI) se observa que **el género y la discapacidad reciben una mayor atención en las políticas corporativas de no discriminación y diversidad. 9 de cada 10** empresas asumen la variable de género como un valor fundamental en su política corporativa, estando presente en todos los niveles analizados, desde el compromiso público hasta la evaluación de las acciones desarrolladas en esta materia.

► LGTBI y origen *etnocultural*, un camino por recorrer

Por segundo año, **las variables relativas al origen *etnocultural* y a la diversidad sexual e identidad de género son las que menos atención reciben en las políticas de gestión de la diversidad y no discriminación en las empresas** participantes. A pesar de que el 40% de las empresas recoge estas variables en sus documentos internos, solo 5 de cada 10 muestran un compromiso público con la diversidad LGTBI y 5 de cada 10 con el origen *etnocultural*. Además, solamente 6 de cada 10 empresas cuenta con políticas específicas dirigidas a gestionar estas variables.

¿Cómo es la gestión interna de la diversidad en las empresas?

La gestión interna de la diversidad en las empresas se centra en las políticas que favorecen la diversidad y que las empresas desarrollan a nivel interno, tanto en los procesos de contra-

tación y sensibilización de los trabajadores y trabajadoras, como en la prevención de la discriminación. En definitiva, hemos evaluado cómo y en qué medida se implementa la gestión de la diversidad dirigida hacia las plantillas.

Del total de **40 puntos** que podían obtener las empresas participantes, **la media se sitúa en 21,5 puntos**, lo que significa que esta categoría es la que mejores resultados presenta. Estos datos nos muestran que las empresas participantes llevan a cabo más acciones relativas a la gestión de la diversidad de las que quedan recogidas en sus políticas corporativas.

► **Procesos de reclutamiento basados en el mérito**

El **90%** de las empresas participantes en el índice afirman contar con un procedimiento destinado a garantizar que los procesos de selección se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto, cinco puntos más desde la primera edición en 2016. A pesar de este dato, solamente **4 de cada 10** empresas cuentan con estrategias de reclutamiento que favorezcan la contratación de personas con expresiones de diversidad diferentes. **El género y la discapacidad son las variables que mayor atención reciben en los procesos de reclutamiento. Sin embargo, la edad, el origen etnocultural, la orientación sexual y la identidad de género se tienen en cuenta por menos del 9% de las empresas.** En el caso de las variables de origen etnocultural y LGTBI, los resultados chocan con la realidad laboral de nuestro país ya que los porcentajes son especialmente poco significativos.

Las personas transexuales son uno de los colectivos con una mayor tasa de desempleo dentro de la población activa. También las personas inmigrantes sufren el paro, ya que representan un **24,28%** de la tasa de desempleo, ocho puntos más que la población española.

► **Atención al género en los mandos superiores y a la discapacidad en la plantilla**

El **60%** de las empresas afirma contar con objetivos cuantitativos para aumentar la representación de diversidad en sus plantillas. Sin embargo, como ocurría anteriormente, el género y la discapacidad vuelven a destacar por encima del resto de variables. Según los resultados obtenidos, existe un gran contraste cuando estos objetivos hacen referencia a la plantilla frente a los mandos intermedios y superiores. Mientras el **50%** de las empresas afirman disponer de estos objetivos cuantitativos para la variable discapacidad, el resto (edad, orientación sexual, identidad de género) no alcanzan el **20%**, siendo las variables que menos atención reciben.

Sin embargo, respecto a los puestos intermedios o superiores observamos que el género es la única variable que recibe atención, lo que demuestra una clara intencionalidad en combatir el denominado “techo de cristal”, que ejemplifica la desigualdad en el acceso a cargos de responsabilidad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. El **12%** de las

empresas declara contar con objetivos cuantitativos para la promoción a puestos intermedios o directivos teniendo en cuenta el género.

► **La importancia de la conciliación**

El **97%** de las empresas manifiestan que disponen de acciones y/o mecanismos para responder con equidad a las demandas de conciliación entre vida personal, familiar y laboral. Entre las medidas, destaca el interés por la flexibilidad horaria, la flexibilidad en el disfrute de las vacaciones y la jornada laboral continuada. Esta última es la medida que más incrementa, con respecto a los datos anteriores.

► **La búsqueda y retención del talento diverso**

La identificación del talento diverso hace referencia a la optimización del talento existente en las empresas y su gestión para garantizar la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera profesional. Un **58%** manifiesta incorporar mecanismos para identificar el talento diverso, una tendencia muy similar a la de las ediciones anteriores.

► **Más mecanismos para prevenir la discriminación**

Cada vez más empresas cuentan con mecanismos y protocolos con los que prevenir y resolver posibles conflictos por discriminación. En esta edición, más del **73%** de las empresas participantes contaban con dichas herramientas, un ascenso importante teniendo en cuenta que en el primer informe tan solo eran el **54%** de las compañías entrevistadas.

El género, la discapacidad y el origen *etnocultural* son las variables más atendidas en los diferentes protocolos que garantizan la igualdad de trato de las personas que forman parte de la plantilla.

► **Necesitamos más sensibilización sobre diversidad**

Es fundamental contar con acciones y programas de sensibilización que transmitan a la plantilla la riqueza y los beneficios que aportan tener equipos diversos, del mismo modo que es importante y beneficioso disponer de las medidas y políticas para conseguir una buena gestión de la diversidad.

Sin embargo, los datos recogidos sobre esta cuestión señalan que **siguen haciendo falta mayores esfuerzos para fomentar la sensibilización en todos los puestos profesionales**. Respecto a los años anteriores, se ha producido una tendencia negativa en la sensibilización sobre todas las variables y en todos los niveles profesionales, a excepción los aspectos de la variable género (**67%** de las empresas). El **67%** de empresas que sensibilizan en género a toda su plantilla, solo extienden dicha sensibilización en un **12%** y un **3%** en relación a los mandos intermedios y superiores.

¿Está presente la diversidad en la relación con los públicos de interés de las empresas?

Esta sección se centra en cómo las empresas trasladan su compromiso con la gestión de la diversidad hacia el exterior (clientela, proveedores, sociedad en general...). En esta categoría las empresas participantes han obtenido **7,25 puntos** del total de **15 puntos** que podían alcanzar.

► La comunicación como elemento transversal inclusivo

La comunicación es un elemento fundamental en la acción de las empresas porque construye constantemente la proyección hacia su público y la sociedad en su conjunto. En este caso, analizamos la incorporación de la diversidad como un elemento transversal en la comunicación corporativa.

Un **94%** de las empresas participantes afirman tener en cuenta las diferentes variables de diversidad en la comunicación externa que realizan, 5 puntos más que la primera edición.

► La diversidad en la selección de proveedores

El **50%** de las empresas afirma no incorporar criterios de diversidad en los procesos de selección de empresas proveedoras, 10 puntos menos que en la edición anterior. Solamente el **45%** de las empresas participantes tiene en cuenta criterios de diversidad a la hora de seleccionar a sus proveedores y lo hacen especialmente en relación a la variable discapacidad. Es importante destacar la necesidad de mejorar estos indicadores, ya que interactuar con proveedores de diferente naturaleza, no solo permitirá mejorar la eficacia en la cadena de suministros, sino que proporcionará un mejor posicionamiento en el mercado al trabajar con empresas afines a la diversidad de su clientela.

► Aumenta la participación en proyectos sociales

El **67%** de las empresas afirma promover la perspectiva de la diversidad y la inclusión en sus acciones de colaboración o desarrollo de proyectos sociales y de voluntariado corporativo. Respecto a los años anteriores, aumenta la participación en proyectos sociales relacionados con todas las variables de diversidad, siendo la discapacidad la que recibe mayor atención en las tres ediciones.

Respecto al año anterior, es preciso señalar que la participación en proyectos sociales sobre origen etnocultural y orientación sexual e identidad de género son las que más han aumentado pasando de un **33%** a un **42%** en el caso

¿Cómo es la diversidad en las plantillas de las empresas?

El mapa de diversidad nos permite conocer la composición real en cuanto a las diferentes expresiones de diversidad existentes en el conjunto de personas que forman las empresas.

Con el análisis de esta categoría pretendemos poner en valor la realidad diversa existente en los entornos profesionales mediante la cuantificación de las variables de diversidad con las que se cuenta. En esta sección no se tiene en cuenta la información relativa a la variable sobre identidad de género y orientación sexual al tratarse de un dato de especial protección. En esta categoría las empresas participantes han obtenido **9,17 puntos** de media de un total de **15 puntos**.

► **Género: la igualdad aún está por llegar**

La información relativa a la variable de género es recogida por la mayoría de las empresas participantes. Los datos globales muestran una aparente igualdad entre géneros cuando hacemos referencia a la composición de las plantillas ya que estas, están compuestas por un **46%** de hombres y un **54%** de mujeres. Sin embargo, **este relativo equilibrio entre géneros no se mantiene cuando atendemos a la composición de los puestos de dirección**, en los que la brecha entre hombres y mujeres aumenta de forma considerable. En los mandos superiores encontramos una distribución por género en la que los hombres ejercen el **65%** de estos cargos, frente a un **35%** de mujeres. Como se ha comentado antes, estos datos vuelven a reflejar la existencia del conocido "techo de cristal" y son prueba de las barreras y dificultades a las que las mujeres tienen que hacer frente a la hora de promocionar o ascender en las empresas.

Los datos aportados sobre la composición por género de las plantillas no se corresponden a una distribución homogénea de los mismos en todas las empresas participantes, ya que algunas de ellas cuentan con plantillas muy feminizadas y en otras la presencia de mujeres es muy inferior a la de los hombres.

► **Edad: Generación X y BabyBoomer, las protagonistas**

Los datos obtenidos sobre la variable edad nos muestran equipos humanos de edades bastantes proporcionales y comunes con respecto al resto de estudios e informes en los que se analizan y se tienen en cuenta la variable generacional.

El *grosso* de la fuerza de trabajo, un **75%**, reside tanto en la denominada *Generación X*, que comprende las edades entre los 35 y 45 años como en la denominada *generación BabyBoomer*, que comprende el grupo etario de 46 hasta 60 años. Respecto al año anterior, aumenta el porcentaje de las personas empleadas menores de 34 años, ya que actualmente suponen el **21%** del total de la plantilla.

► **Discapacidad: cumpliendo la ley**

La información relativa al número de personas con discapacidad que conforman los equipos de trabajo es el segundo dato más recopilado por las empresas participantes, después del género. **Nueve de cada diez** empresas pueden cuantificar las personas con dis-

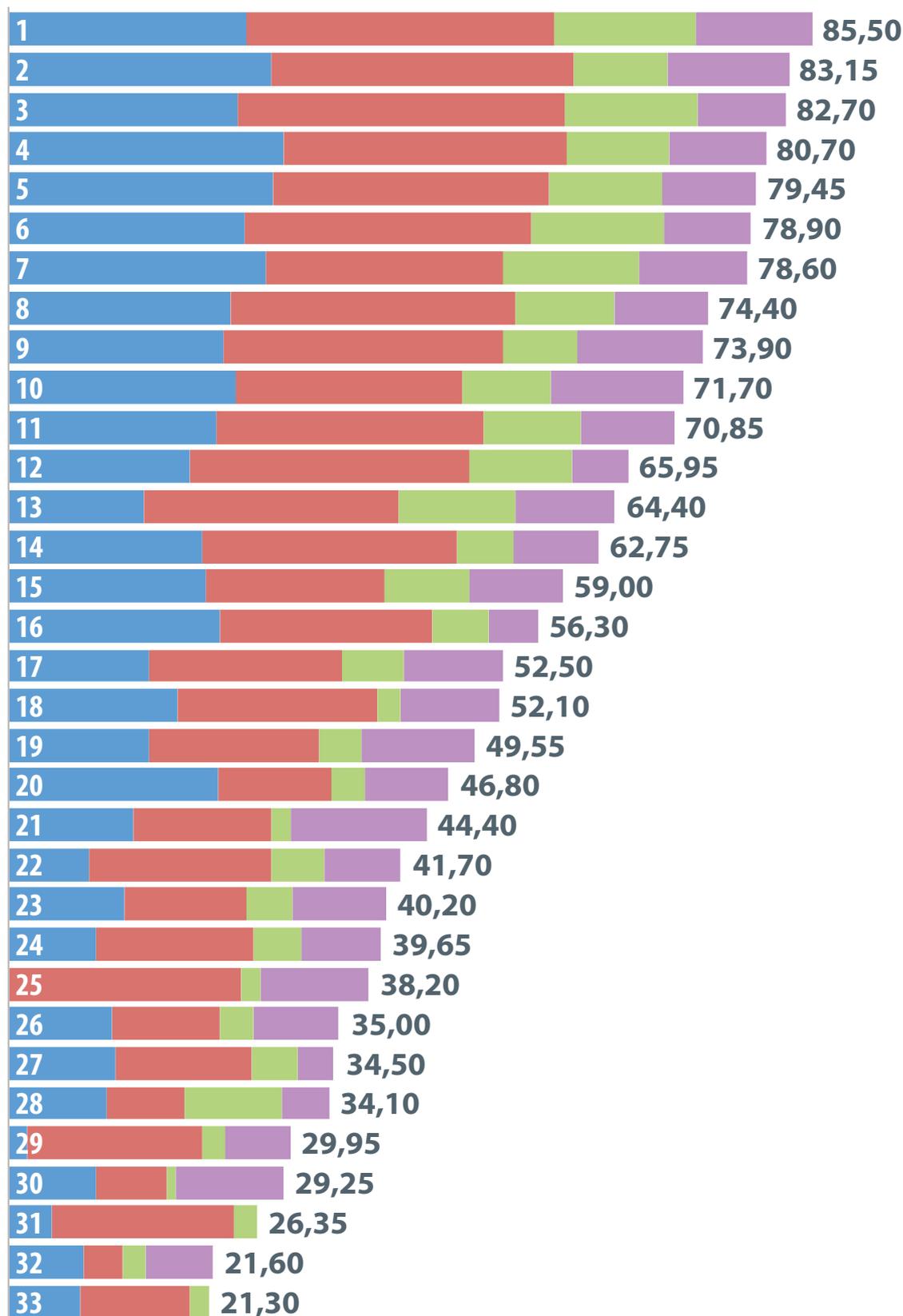
capacidad que integran sus plantillas, lo que se traduce a una media de 2,5% para el total de la plantilla.

El 60% de las empresas cuentan con un porcentaje igual o superior al 2% de profesionales con discapacidad en el conjunto de su fuerza laboral. Casi la mitad de las empresas participantes no están cumpliendo con lo establecido en Ley General de Discapacidad, a no ser que se acojan a las excepciones tipificadas en dicha legislación.

► **Origen *etnocultural*: la barrera del 10%**

El 60% de las empresas participantes cuentan con información relativa al origen nacional de las personas que forman parte de su plantilla y el 7,35% del total tienen nacionalidades diferentes a la española. Este porcentaje se reduce en el caso de los mandos intermedios y superiores, siendo del 3,24% y del 1,2% respectivamente.

PUNTUACIONES ALCANZADAS POR LAS EMPRESAS PARTICIPANTES



RECOMENDACIONES

En este apartado incluimos algunas recomendaciones generales con las que pretendemos trazar un posible camino para avanzar en las políticas y acciones de gestión de la diversidad empresarial de una forma más eficiente y productiva.

1. Dado que las empresas que han cumplimentado el cuestionario de esta edición del **Índice D&I** demuestran, por el mero hecho de su participación, estar concienciadas e implicadas en generar una cultura inclusiva, de respeto de las diferencias y promoción de la igualdad de trato y de oportunidades, las **invitamos a ampliar en lo posible su visión sobre la diversidad**. Consideramos que todas aquellas variables que implican heterogeneidad del capital humano dentro de las empresas, así como en las relaciones externas de estas, componen un complejo entramado de correspondencias culturales muy enriquecedor. La cultura propia de cada grupo social se presenta como un elemento que influye de forma transversal sobre el carácter y la calidad de las relaciones profesionales y humanas que se dan en el ámbito de acción de las empresas.

Desde **Red Acoge** proponemos profundizar en el conocimiento de la esencia cultural de cada uno de los grupos humanos, con el fin de facilitar los procesos de comunicación e interrelación entre los diferentes colectivos que forman parte de las plantillas y con los agentes sociales a los que dirigen su actividad. Extender la visión cultural de la empresa, **abarcando las variables que hemos tenido en cuenta en la elaboración de este Índice D&I** (género, edad, discapacidad, origen *etnocultural*, orientación sexual e identidad de género) y las que se consideren susceptibles de ser gestionadas desde una perspectiva de inclusión empresarial, **contribuirá a generar una cultura de respeto y puesta en valor de las diferencias**. La idea es incidir positivamente en la **generación de un clima laboral favorable** que repercuta en la **consecución de los objetivos empresariales**, la **optimización del talento y la competitividad** y el **acceso a la innovación**. Además, puede aportar **reputación exterior a la empresa y fidelización de los mercados**, subrayando su compromiso con un modelo social sostenible.

2. Tras analizar los datos aportados por las empresas que cumplimentaron el cuestionario de esta tercera edición del **Índice D&I** encontramos que disponen de diferentes políticas y/o medidas para promover la equidad en sus relaciones internas y externas. Sin embargo, en la mayoría de los casos se trata de medidas aisladas o de políticas sin un recorrido completo que, con frecuencia, obedecen a reacciones ante nuevas situaciones devenidas en el marco de la empresa.

Por tanto, proponemos que la gestión de la diversidad se aborde a partir de una planificación más ambiciosa y global a través del desarrollo de **un plan de gestión de la diver-**

sidad que suponga **idear y poner en práctica un programa integral y proactivo que conecte de forma eficiente las políticas y acciones inclusivas** implementadas y cuyo fin sea extraer de ellas la máxima rentabilidad. Aunque no es el único modelo posible, sugerimos que el plan de gestión de la diversidad contemple:

- ▶ El respaldo institucional cimentado en el **compromiso directivo y la implicación estratégica**. En este sentido, es básico contar con **documentos públicos que especifiquen este compromiso** y con una dotación de **partidas presupuestarias y de personal** que permitan la viabilidad y autonomía de dicho plan de gestión de la diversidad.
 - ▶ El desarrollo de procesos **equitativos de selección de personal y programas efectivos de acogida e inserción** (*mentoring*) que faciliten el acceso de la diversidad y la conexión de los diferentes marcos culturales con la cultura propia de la empresa.
 - ▶ La puesta en marcha de condiciones que propicien un **clima laboral favorecedor de la participación inclusiva de toda la plantilla** y que garantice un **adecuado desarrollo profesional**, basado en la igualdad de oportunidades de las personas que la componen. Paralelamente, se debería contemplar el **desarrollo personal** a través de **medidas de conciliación** de vida laboral y privada que tengan en cuenta las distintas referencias culturales que coexisten en la empresa.
 - ▶ La **sensibilización y formación** en diversidad dirigida a todas las categorías profesionales como medios para generar un plano real de participación y empoderamiento desde las diferencias.
 - ▶ Un **proceso de comunicación** basado en el **respeto y la atención a la diversidad** de las personas que forman parte de la empresa y de aquellas con las que se relaciona externamente (*stakeholders*: proveedores, clientela, agentes sociales...)
 - ▶ Finalmente, todo este plan de gestión debería ser controlado a través de **medios de medición y seguimiento** que nos informen sobre los resultados obtenidos y nos sirvan para poder aplicar en diversos casos que se presenten las medidas correctoras oportunas.
3. La mayoría de empresas que participaron en este informe, realizan acciones o han articulado políticas inclusivas relacionadas con el género y la discapacidad. Sin duda, la legislación actual y la presión social ejercida desde hace tiempo han contribuido de forma decisiva a crear un sólido recorrido de atención hacia estas variables. Les alentamos a que aprovechen dicho recorrido, con toda la **experiencia** que hayan podido atesorar en su trabajo con la discapacidad y el género (planes de igualdad, de accesibilidad, etc.), para **extrapolarlo a las características de otras variables de diversidad**, adaptando las

acciones acometidas en estos casos a las particularidades de otros referentes culturales. De esta forma, no solo estarán en disposición de aprovechar las ventajas de gestionar la diversidad desde una perspectiva amplia, sino que además podrán adquirir un posicionamiento destacado en previsión a las disposiciones legales sobre igualdad que pueden extenderse, tal y como nos hace pensar por la atención creciente que la gestión de la diversidad empieza a adquirir en las políticas europeas dirigidas al ámbito empresarial.

4. No es concebible una dimensión de la empresa de una forma aislada de la sociedad a la que pertenece. Si tenemos en cuenta que **formamos parte de una sociedad global, en la que las personas están interconectadas** por las nuevas tecnologías de la comunicación y las posibilidades de movilidad (que traspasan los límites nacionales, intergeneracionales, interculturales...) **las empresas deberían volcar sus esfuerzos hacia la comprensión, integración e identificación con dicha sociedad.**

Recomendamos a las empresas que asuman su responsabilidad como agentes de transformación social. Una empresa protagonista de su tiempo ha de volcar sus esfuerzos hacia la **conformación de una estructura de personal que integre a los diferentes aspectos de diversidad que conviven en nuestra civilización.**

Las características y cualidades diferentes **distribuidas a través de todos los niveles de responsabilidad** dentro de la empresa contribuirán a la comprensión y el diálogo productivo con la comunidad diversa a la que dirigen su actividad y actuará como elemento transformador de la sociedad.

**“ Gestionar la
Diversidad presente
en la empresa atrae
y retiene talentos,
construyendo
equipos con bajos
niveles de rotación”**

