

# D&I

# 20



V Índice de la gestión  
de la diversidad y la inclusión  
2020

#### **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](mailto:acoge@redacoge.org)

**www.redacoge.org**

#### **COORDINACIÓN TÉCNICA Y ELABORACIÓN:**

Departamento de Gestión de la Diversidad en las  
empresas RED ACOGE.

La organización quiere agradecer a las 48 empresas que han participado de forma voluntaria en el V 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 Programa Sensibiliza: Gestión y Medición de la diversidad cultural en los entornos laborales.

Este proyecto ha sido posible gracias a la financiación de:



# D&I



V Índice de la gestión  
de la diversidad y la inclusión  
2020

# ÍNDICE

1

**PARTICIPANTES.**

*página 6*

2

**UN PASO MÁS EN EL COMPROMISO  
DE RED ACOGE CON LA DIVERSIDAD.**

*página 8*

3

**LAS EMPRESAS COMO AGENTES DE CAMBIO  
SOCIAL ANTE LA CRISIS DEL COVID-19.**

*página 12*

4

**LA DIVERSIDAD CULTURAL. EL  
VALOR AÑADIDO.**

*página 15*

5

**ÍNDICE DE LA DIVERSIDAD Y LA  
INCLUSIÓN 2020.**

*página 18*

# V Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión 2020

## 6

### RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS:

*página 26*

#### **6.1 POLÍTICA CORPORATIVA.**

*página 27*

#### **6.2 MEDIDAS INTERNAS.**

*página 35*

#### **6.3 MEDIDAS EXTERNAS.**

*página 44*

#### **6.4 MAPA DE LA DIVERSIDAD.**

*página 50*

## 7

### CONCLUSIONES.

*página 59*

## 8

### HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL.

*página 73*



# PARTICIPANTES

---

Desde Red Acoge queremos expresar nuestro agradecimiento a las **48** empresas y otros entornos laborales, que han participado de forma voluntaria en la V 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  
ACINESGON, SL  
ADEME, ASOCIACIÓN DE EMPRESARIAS DE CASTILLA Y LEÓN  
AGUAS DE LORCA S.A.  
ALMANATURA SOCIAL S.L.  
ALPA COPIADORAS  
ALTRAN  
AMEFRUITS S.L.  
AMIMET  
AQUARA, GESTIÓN INTEGRAL DE AGUAS DE ARAGÓN, S.A.U.  
AQUONA  
ASOCIACION DINÁMIKA  
ASOCIACIÓN VALENCIANA DE EMPRESARIOS DEL CALZADO- AVECAL  
ASPACE SALAMANCA  
CALZADOS CUBAELX (SALVADOR ARTESANO)  
CEDERED  
CEISLABUR S.L. (SECCIÓN LAVANDERÍA INDUSTRIAL)  
CERAMICAS GALA S.A.  
CONSTANTIA TOBEPALSLU  
ECOTISA UNA TINTA DE IMPRESION  
EMPRESA DE INSERCIÓN MIRAVERINTEGRACIÓN PUENTE LADRILLO S.L  
ENGLISH WORLD NYVA S.L.  
FACULTAD DE TRABAJO SOCIAL. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID  
FERROPLAS COMERCIAL SL  
FUNDACION IGUAL AIGUAL  
FUNDACIÓN PARADIGMA CÓRDOBA  
GIOSEPPO  
GRM EMPRESA DE INSERCIÓN, S.L.  
GRUPO ANTON  
GRUPO ATU - ACADEMIA TECNICA UNIVERSITARIA S.L.  
GRUPO CRH  
GRUPO ILUNION  
GRUPO SUPLÁ  
HELICONIA S.COOP.MAD  
HIDROGEA, GESTION INTEGRAL DE AGUAS DE MURCIA S.A  
INDRA  
LILLY, SAU  
MICHELIN ESPAÑA PORTUGAL S.A.  
MSD ANIMAL HEALTH PLANTA DE SALAMANCA  
NOROTO SAU  
PAGO DE CARRAOVEJAS  
PESCAFACIL SL  
ROLLÁN SEGURADO S.L  
SOCIEDAD ESTATAL CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A, S.M.E  
SODEXO IBERIA S.A  
TRANSPORTES DE VEHÍCULOS BOADA  
UNIÓN DE MUTUAS, MUTUA COLABORADORA CON LA SEGURIDAD SOCIAL N.º 267  
WAYALIA SALAMANCA

# 2

## UN PASO MÁS EN EL COMPROMISO DE RED ACOGE CON LA DIVERSIDAD

---

La gestión de la diversidad cultural está en el ADN de Red Acoge que lleva más de 25 años trabajando en temas relacionados con la inclusión laboral de las personas migrantes y refugiadas en España, ayudando a este colectivo a romper las numerosas barreras que se interponen en su camino hacia la plena inclusión.

Red Acoge da un paso más en favor de la gestión de la diversidad en entornos laborales y pone en marcha la elaboración del **Plan Integral de Diversidad Cultural del que se beneficiarán las 21 entidades que forman parte de la federación.**

Red Acoge es una federación de 21 organizaciones que tienen su base social en distintos ámbitos territoriales. Organizaciones diversas que partiendo de su autonomía comparten un compromiso común de acompañamiento y defensa de derechos y promoción de la inclusión y participación de las personas migrantes, promoviendo la igualdad de oportunidades y la integración sociolaboral.

En los últimos meses estamos implantando herramientas que nos permitan mejorar en nuestro quehacer diario. Querremos dotarnos de un Plan de Gestión de la Diversidad y poner en valor en nuestra propia casa el trabajo que venimos desarrollando desde hace 13 años en los entornos laborales, sensibilizando y proporcionando instrumentos y herramientas a las empresas y organización para construir entornos laborales inclusivos.

La elaboración del Plan nos parece fundamental para nuestra Federación, que tiene un especial compromiso con la diversidad, y supone un proceso innovador y transformador, que servirá para reflexionar y centrar la atención en nuevos procedimientos de promoción de la diversidad cultural poniendo el foco en la igualdad de oportunidades y no discriminación a todos los niveles y categorías, con medidas y acciones concretas a desarrollar.

Esta actuación nos reafirma en nuestros valores como federación, el compromiso con la igualdad de oportunidades de todos los seres humanos, tanto en el ejercicio de los derechos como en el cumplimiento de los deberes y la defensa de un modelo de ciudadanía, no configurado a partir de la nacionalidad y capaz de conjugar igualdad y diversidad humana.

Red Acoge lleva 13 años ejecutando el programa Sensibiliza, que es pionero en España en la gestión de la diversidad en las empre-

sas. La necesidad actual de continuar avanzando por este camino queda avalada por el creciente número de empresas que nos demandan formaciones y otras acciones para la gestión de la diversidad. En este sentido, el número de empresas participantes en el Índice D&I ha ido incrementándose año a año.

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, seguiremos trabajando en 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:**



### **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.



### **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.



### **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 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 accedemos a 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.**



# 3

## **LAS EMPRESAS COMO AGENTES DE CAMBIO SOCIAL ANTE LA CRISIS DEL COVID-19**

---

Durante este año 2020, las empresas se han visto expuestas a numerosos cambios por la crisis sanitaria, social y económica que estamos viviendo debido a la pandemia del Covid-19.

Los ERTE a los que han tenido que recurrir muchas empresas para poder hacer frente a la situación económica, la irrupción del teletrabajo como forma de trabajo habitual o la modificación de horario para hacer frente a las restricciones de movilidad son algunos ejemplos de estos cambios.

“Las empresas con más oportunidades de crecimiento serán aquellas que se involucren activamente en los problemas que afectan al conjunto de la sociedad. Esto será fundamental para volver a un clima de confianza que ayude a salir de la crisis”. Estas palabras escritas por el Asesor del PNUD, Bernardo Klisberg, sobre responsabilidad social en tiempos de crisis fueron escritas en junio del 2009 después de la última gran crisis económica pero adquieren especial significado ahora cuando vivimos la mayor crisis sanitaria mundial desde la II Guerra Mundial y cuando se habla ya de la crisis económica y social que estamos empezando a vislumbrar y cuyos efectos desconocemos a día de hoy.

El contexto económico actual en el que operan las empresas, marcado por la globalización, la alta competitividad y la diversidad de su clientela hacen que la gestión empresarial cada vez sea más compleja. Se requiere de las empresas mucha claridad a la hora de identificar obstáculos y aprovechar oportunidades de negocio, de manera que estén en disposición de obtener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas del sector.

La empresa, como reflejo de la configuración actual de las sociedades y de las relaciones sociales y culturales entre las personas que las integran, es uno de los lugares clave donde se da este encuentro y comunicación, y debe de estar preparada para los retos que se presenten. Las empresas están formadas por personas, por personas que se enfrentan a una situación para la que nadie nunca había sido preparado.

En un entorno laboral, en función de la gestión de los recursos humanos que la empresa realice, la interrelación puede tomar diferentes formas que pueden ir desde la incomunicación, la incompreensión o la discriminación (conflicto) hasta la convivencia positiva, enriquecedora y creativa (diversidad como valor añadido), pasando por la mera coexistencia (diversidad soportada). La creación de entornos inclusivos resultará de vital importancia a la hora de facilitar la integración de las personas en su lugar de trabajo o en la sociedad de acogida y convertir así la diferencia en un patrimonio más de la empresa. Es importante tener en cuenta a la hora de crear un entorno inclusivo que no todas las personas responden de una misma manera ante un mismo estímulo o una misma situación.

Las empresas supervivientes de la crisis van a tener que realizar un enorme esfuerzo para mantener un clima organizativo que refuerce el ánimo de su capital humano. Las rutinas anteriores a la pandemia han desaparecido.

Hay que construir nuevos ritos, nuevos hábitos exitosos para la convivencia.

Las organizaciones están obligadas a asumir con el ejemplo y con responsabilidad el rol que les ha tocado vivir en este contexto. Son agentes fundamentales para que las personas mantengan un estado de ánimo propicio y se repongan de la situación vivida, a pesar de la incertidumbre reinante. En las plantillas habrá personas afectadas directa e indirectamente por la enfermedad, lo que obliga a ser más sensibles con su desempeño.

La comunicación e información a la plantilla debe ser más eficaz y veraz que nunca. Los conflictos se deben de gestionar más rápido y más eficazmente. La dirección debe estar en contacto con todas las líneas jerárquicas, motivando, ilusionando, preocupándose de los demás, ofreciendo lo mejor de sí misma como ser humano para que todos se sientan a gusto y parte de un equipo.

Las empresas necesitan apoyarse en la diversidad de su plantilla, cada gota de talento cuenta para innovar y ser creativos para hacer frente a las nuevas necesidades económicas y sociales que la crisis sanitaria está dejando por el camino. La gestión de la diferencia de edad, origen, capacidades, nacionalidades, orientación sexual y sobre todo cultural, como concepto amplio y transversal que define, abarca y relaciona a las diferentes variables de diversidad, es una necesidad para las organizaciones que quieran ser competitivas y salir de esta crisis. La gestión de la diversidad debe ser parte de la solución en la gestión de la nueva situación que estamos viviendo.

Diversos estudios relacionan la gestión de la diversidad con una mayor productividad, más creatividad por parte de la plantilla, aumento de las ventas y, también, menos absentismo, menos rotación, menos bajas laborales y finalmente, menos estrés.

Es pronto todavía para analizar cómo aquellas empresas que gestionan la diversidad están mejor preparadas para afrontar los retos de una pandemia como la que estamos viviendo hoy.

Queremos rendir homenaje a todas las empresas, muchas de las cuales participan este

año en este V Índice y otras han participado en ediciones anteriores que a pesar de las dificultades han seguido trabajando desde una perspectiva de diversidad, adaptándose de la mejor manera posible a los cambios y conformándose aún más como agentes de cambio social por una sociedad más justa e inclusiva.



# 4

## LA DIVERSIDAD CULTURAL. EL VALOR AÑADIDO

---

En su último informe sobre gestión empresarial de la diversidad la consultora McKinsey & Company concluye de forma clara: “la diversidad gana: la importancia de la inclusión”. A través del análisis de grandes empresas de todo el mundo, proyectado sobre un periodo de cinco años, se constata que la **variable étnica y cultural es la que tiene mayor relevancia sobre la obtención de rentabilidad en las empresas y la optimización del clima laboral.**

La consultora número uno a nivel mundial, McKinsey & Company, publicó su tercer informe global sobre diversidad en las empresas, “Diversity Wins” (2020), que completa a los estudios previos de 2015 (“Diversity Matters”) y 2018 (“Delivering through Diversity”). El título de este último informe nos aporta una pista evidente sobre la índole de los resultados obtenidos por la consultora a lo largo de un lustro de exhaustivo análisis de miles de empresas que desarrollan su actividad en diferentes ámbitos geográficos: “La diversidad gana”.

McKinsey realiza en este último informe una comparativa de los resultados obtenidos en las dos ediciones previas, para concluir que los beneficios de la diversidad en las empresas son cuantificables y que su aportación tiene un peso positivo y cada vez más importante en las cuentas de resultados. Este trabajo, que abarca a más de 1000 grandes empresas con sede en 15 países de todo el mundo, se centra en el capital humano, con especial detenimiento en los equipos ejecutivos, situando a la inclusión en el centro del escenario.

La creciente oportunidad de desarrollo económico y compromiso con la sociedad que supone gestionar la diversidad en las empresas ha encontrado en el lapso de tiempo objeto del análisis (2014-2019) un seguimiento desigual por parte de las entidades analizadas. El estudio resalta que aquellas empresas que han apostado por integrar la diversidad, con una perspectiva transversal, innovadora e inclusiva, son las que reportan mejores avances a nivel de incremento de beneficios y de satisfacción e implicación de sus plantillas. En el reverso de esta moneda se sitúan aquellas empresas que aún no han sabido contemplar esta oportunidad de progreso, y que, por tanto, corren el riesgo de verse penalizadas, pudiendo perder poder competitivo en un contexto mundial cambiante e incierto.

Los dos factores de diversidad más definitorios de este progreso empresarial son las variables género y, sobre todo, el origen étnico y cultural. El informe de McKinsey cifra en hasta un 25% de probabilidades de obtención de rentabilidades por encima del promedio a aquellas empresas que incorporan una perspectiva inclusiva de género en sus equipos ejecutivos y que, por tanto, desarrollan políticas de gestión de la diversidad que emanan hacia toda la organización desde los centros de toma de decisiones. Este porcentaje se eleva hasta el 36% en el caso de empresas que incorporan y estimulan la participación inclusiva de personas de diferentes nacionalidades y contextos culturales en sus órganos de decisión. Ambos datos porcentuales, que relacionan la rentabilidad con la gestión de la diversidad de género y etnocultural, han experimentado un

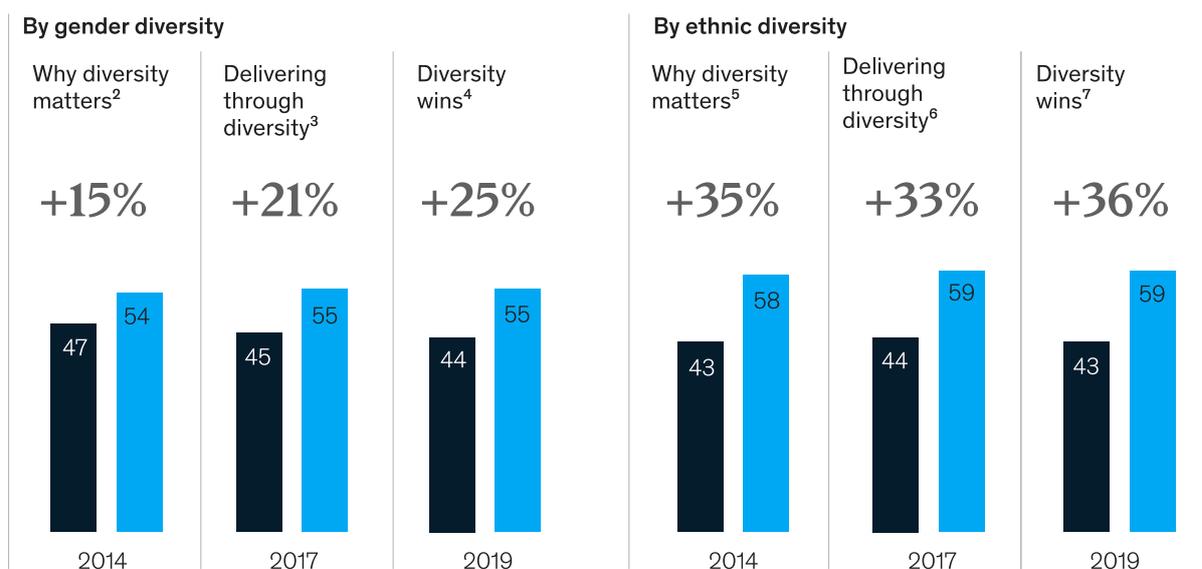
Gráfico 1. Comparativa de los tres informes de McKinsey sobre el crecimiento de la rentabilidad empresarial asociada a las variables género y origen étnico y cultural.

McKinsey & Company

## The business case for diversity in executive teams remains strong.

Likelihood of financial outperformance,<sup>1</sup>%

■ Bottom quartile ■ Top quartile



<sup>1</sup>Likelihood of financial outperformance vs the national industry median; p-value <0,05, except 2014 data where p-value <0,1. <sup>2</sup>n = 383; Latin America, UK, and US; earnings before interest and taxes (EBIT) margin 2010–13. <sup>3</sup>n = 991; Australia, Brazil, France, Germany, India, Japan, Mexico, Nigeria, Singapore, South Africa, UK, and US; EBIT margin 2011–15. <sup>4</sup>n = 1,039; 2017 companies for which gender data available in 2019, plus Denmark, Norway, and Sweden; EBIT margin 2014–18. <sup>5</sup>n = 364; Latin America, UK, and US; EBIT margin 2010–13. <sup>6</sup>n = 589; Brazil, Mexico, Singapore, South Africa, UK, and US; EBIT margin 2011–15. <sup>7</sup>n = 533; Brazil, Mexico, Nigeria, Singapore, South Africa, UK, and US, where ethnicity data available in 2019; EBIT margin 2014–18.  
 Source: Diversity Wins data set

incremento paulatino a lo largo de los 5 años que abarca el estudio de la consultora.

Los resultados que hace públicos McKinsey, nombrada consultora número uno en la Clasificación Vault 2020 (mejor consultora en Europa, Norteamérica y Asia), nos indican que el momento de incorporar y gestionar la diversidad en las empresas ha llegado, a pesar de que muchas de ellas aún no hayan dado el paso para adaptarse a una de las características definitorias de la sociedad actual: la diversidad. Aquellas empresas que ya han emprendido este camino tendrán más

posibilidades de adaptarse y progresar en un marco global teñido de incertidumbre a tenor de las circunstancias actuales y futuras, definidas por la Agenda 2030 (ODS 2030) y el nuevo contexto mundial, social y económico, resultante de la pandemia provocada por el Covid-19.

Como no podía ser de otra forma nuestro programa se enfoca en la variable cultural, es nuestra columna vertebral y transversal a todas las expresiones de la diversidad que son objeto de análisis en este Índice.



# ÍNDICE DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN 2020

---

## ¿QUÉ ES EL ÍNDICE D&I?

El Índice D&I es un instrumento de medición único para analizar 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. Permite **conocer el avance en el desarrollo de la gestión de la diversidad** entre distintos agentes del panorama empresarial y es 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.

## Llevamos más de 13 años trabajando en el fomento de políticas integradoras de la diversidad cultural como eje generador de valor en los entornos laborales a través de la sensibilización, formación y medición.

En 2016 creamos este instrumento para que nos permitiese realizar una medición de la gestión de la diversidad en las empresas y poder elaborar el Informe del Índice de Diversidad e Inclusión. En las cuatro ediciones precedentes hemos contado con la participación de cerca de 100 empresas, localizadas en diferentes ámbitos geográficos de España y de **dimensiones y sectores productivos muy diversos** y en el que en su V Edición, de 2020, han formado parte 48 empresas, batiendo un récord de participación.

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 de diversidad, 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. 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 segundo lugar, la cultura es uno de los factores que determinan nuestros valores, actitudes y comportamientos, y esto hace aconsejable abordar la gestión de la diversidad en los entornos laborales con un enfoque transversal que permita huir de compartimentos estancos.

### 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, discapacidad, origen étnico y cultural, diversidad de orientación sexual e identidad de género.

Gráfico 2. Expresiones de la diversidad



Con este análisis inclusivo realizamos un enfoque alineado con los ODS -Objetivos de Desarrollo Sostenible-, y más concretamente con el objetivo nº 5 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”.

---

### **BENEFICIOS QUE OBTIENEN LAS EMPRESAS PARTICIPANTES**

- **Informe de consultoría personalizado**, confidencial y gratuito donde se señala una radiografía de la situación de la diversidad en la organización.
- **Checklist** de la diversidad que facilitará la incorporación de un **proceso de mejora continua**.
- **Conocimiento**. El Informe de Conclusiones, proporcionará una foto fija del grado de desarrollo de las políticas de gestión de la diversidad en los entornos laborales españoles.
- **Posicionamiento como organización líder**.
- **Reconocimiento como entorno laboral inclusivo** que respeta y acoge la diversidad de la plantilla.

---

### **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**; **Mercedes García García**, Delegada del Rector para la Unidad de Apoyo a la Diversidad **UCMd+I de la Universidad Complutense**; **María Jesús Pérez y Sebastián Molina** Responsables 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**); y **María Alonso**, Responsable de Gestión de la Diversidad y Empresa de **Red Acoge**.

---

---

## METODOLOGÍA

La información relevante que debe ser recogida se va adaptando año tras año con la experiencia acumulada de los informes anteriores, actualizándola a las nuevas realidades que van viviendo las empresas y siguiendo las recomendaciones del Consejo Asesor.

El objetivo del sistema de recogida de datos es tratar la información proporcionada por las empresas participantes de forma voluntaria, y no es objeto de este estudio constatar o comprobar la veracidad de dicha información.

### Sistema de recogida de la información

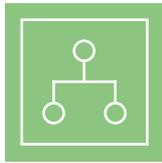
Este año hemos implementado un nuevo sistema de recogida de información utilizando una nueva aplicación de Microsoft aprovechando la implantación de la plataforma colaborativa "Microsoft teams" en toda nuestra organización.

El cuestionario ha sido analizado y debatido en el seno del Consejo Asesor del Índice. Examinamos los avances y nuevas tendencias en gestión de la diversidad en las empresas y la evolución de la sociedad española en su conjunto. Identificamos qué información relevante debemos incorporar a la recogida de datos y cómo adaptar las preguntas a esta evolución. Con ese fin, diseñamos un cuestionario que ajustamos todos los años distribuido 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, atendiendo específicamente a las variables de género, edad, discapacidad, origen etnocultural, orientación sexual e identidad de género como hemos señalado previamente.

Este año, como experiencia piloto, hemos incorporado algunas preguntas específicas para poder comenzar un análisis más en profundidad de la variable etnocultural. Esta decisión tiene una doble motivación: por un lado la variable etnocultural suele ser la gran olvidada cuando se analiza la gestión de la diversidad en las empresas. Por otro lado, el mundo es cada vez más global, confundiéndose en muchos aspectos con la internacionalización de la empresa o el número de nacionalidades con las que se cuenta en la plantilla.

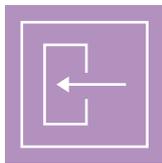
La diversidad cultural se convierte en una verdadera ventaja competitiva a la hora de operar en los entornos laborales y es nuestra razón de ser como federación de organizaciones especializadas en la inclusión social de las personas migrantes y refugiadas en España seguir sensibilizando para favorecer la incorporación de estas personas al mundo laboral como paso importante en su inclusión social.

A continuación, mostramos las cuatro categorías de análisis en las que se estructura la encuesta:



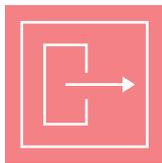
### **POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD**

La empresa expresa de forma clara su compromiso con la diversidad y la inclusión, articula un sistema para su gestión y lo dota de recursos específico.



### **SISTEMA DE GESTIÓN INTERNO PARA LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN**

La empresa desarrolla un sistema de gestión interno para favorecer la diversidad en su entorno laboral.



### **MEDIDAS EXTERNAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

La empresa promueve y favorece la diversidad en sus relaciones con los grupos de interés.



### **MAPA DE LA DIVERSIDAD**

La empresa utiliza indicadores de diversidad socio demográfico para conocer la composición de su fuerza laboral en los distintos niveles laborales.

---

**POLÍTICA CORPORATIVA  
DE NO DISCRIMINACIÓN Y  
DIVERSIDAD**

 **30 puntos**

---

---

**SISTEMA DE GESTIÓN  
INTERNO PARA LA  
DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN**

 **40 puntos**

---

---

**MEDIDAS EXTERNAS DE  
GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

 **15 puntos**

---

---

**MAPA DE LA DIVERSIDAD**

 **15 puntos**

---

## **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. El peso específico de cada una de ellas y la puntuación asignada a las diferentes categorías son revisadas, actualizadas y validadas cada año 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 éstas últimas las que adquieren un mayor peso sobre el total de la puntuación por estar directamente vinculadas a la gestión del capital humano.

## **Proceso de participación**

El cuestionario ha estado abierto a la participación voluntaria durante un periodo de un mes 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.

Las empresas pueden participar de forma voluntaria cumplimentando dicha encuesta y confidencialidad total confidencialidad.

Al mismo tiempo, la web ([www.indicediversidad.org](http://www.indicediversidad.org)) ofrece públicamente toda la información relativa a esta iniciativa y a los informes de ediciones previas.

## 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 V Índice D&I 2020 hemos contado con la participación voluntaria de 48 empresas de diferentes sectores de actividad, asentadas en distintas localidades del territorio español.

## Perfil de las personas responsables

Cada empresa participante designa a una persona para cumplimentar el cuestionario.

La cumplimentación del cuestionario está dirigida a las personas responsables de diversidad en la empresa o, en el caso de no existir esta figura, al departamento de recursos humanos, responsabilidad social o dirección de la organización.

En 2020 de las 48 empresas participantes, el 70% de las empresas participantes en la presente edición del Índice responden que cuentan con alguna persona con tareas específicas en políticas de Gestión de la Diversidad.

Somos conscientes que no todas las organizaciones pueden contar con una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la diversidad y en la mayor parte de los casos esta función es compartida con otras responsabilidades operativas, variando mucho en función del tamaño de la empresa. En la mayor parte de las empresas depende del departamento de RRHH y en empresas más pequeñas de la Dirección.

**70%**

**CUENTAN CON ALGUNA PERSONA CON TAREAS ESPECÍFICAS EN POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

**44%**

**ESPECIFICARON EN QUÉ DEPARTAMENTO SE GESTIONAN LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD**

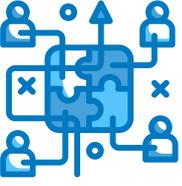
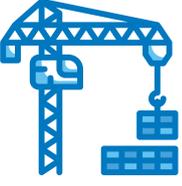
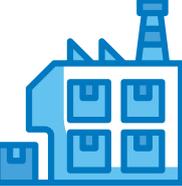
- 6** | Selección
- 2** | Formación
- 7** | RSC/Acción social
- 6** | Diversidad

**METODOLOGÍA**  
(cont.)

Según los datos recogidos en este V Índice D&I, cuando profundizamos en esta cuestión y preguntamos desde qué departamento se gestionan las políticas de gestión de la diversidad hay 6 empresas que contestan que cuentan con una persona con tareas específicas de gestión de la diversidad, el mismo número de empresas que lo gestionan desde el departamento de selección. En 7 empresas participantes esta tarea es responsabilidad del Departamento de Responsabilidad Social Corporativa.

Gráfico 3.

**SECTOR**

	<b>AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA</b>  4,17%		<b>AGUA Y SANEAMIENTO</b>  4,17%
	<b>ASOCIACIONES EMPRESARIALES</b>  6,25%		<b>COMERCIO</b>  12,50%
	<b>CONSTRUCCIÓN</b>  2,08%		<b>EDUCACIÓN</b>  10,42%
	<b>INDUSTRIA</b>  12,50%		<b>SERVICIOS</b>  41,67%

**FACTURACIÓN**

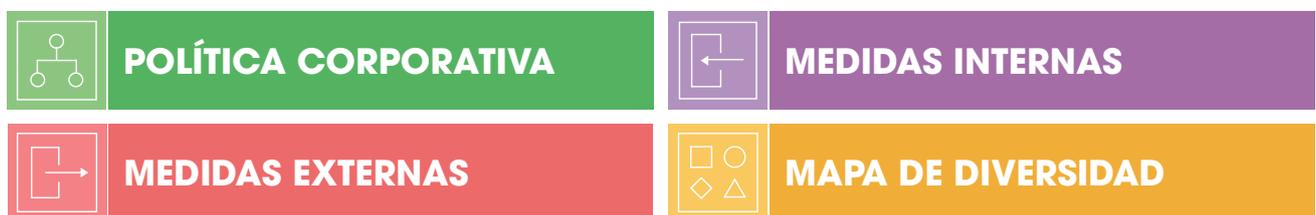
<b>de 0 a 2 millones</b>	<b>de 2 a 10 millones</b>	<b>de 10 a 50 millones</b>	<b>más de 50 millones</b>	<b>sin ánimo de lucro</b>
<b>25,00%</b>	<b>14,58%</b>	<b>18,75%</b>	<b>27,08%</b>	<b>10,42%</b>



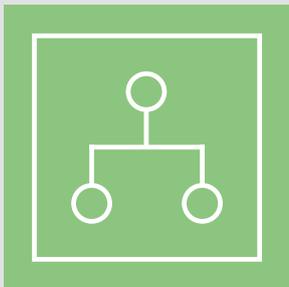
# ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL V ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

A continuación, se analizan los resultados obtenidos de las 48 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:



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.



# POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD

## SIGNIFICADO Y TRASCENDENCIA

La política corporativa define la cultura empresarial, hace referencia a los valores, costumbres y prácticas del grupo de personas que forman la organización y define cómo de diversa es su forma de trabajar.

La categoría Política corporativa de no discriminación y diversidad analiza el compromiso de la empresa con la diversidad y la no discriminación, si cuenta con un sistema para su gestión a través de unas políticas corporativas específicas y cuáles son las variables que reflejan. Se analiza si la empresa dedica recursos humanos y económicos, si existe o no un documento interno, cómo se difunde a la plantilla este compromiso y si se realiza una evaluación y seguimiento del impacto de estas políticas.

El compromiso con la gestión de la diversidad debe de partir de la implicación de todas las personas que forman la estructura empresarial, el compromiso de los órganos de dirección y gestión de la empresa haciéndose posteriormente extensivo a toda la plantilla y departamentos.

Es fundamental para la implementación de un Plan de Gestión de la Diversidad 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.

3

DISPONER DE **SISTEMAS O INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN** DE LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD.

Gestionar la diversidad debe ser un aspecto que se incluya dentro de su compromiso con el entorno social y 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 adquirido con la sociedad y todas las personas que la integran. Solo con este compromiso, una estrategia empresarial a favor de la gestión de la diversidad tendrá un éxito tanto económico como social a largo plazo.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

De acuerdo con la metodología que utilizamos y que hemos explicado en el apartado anterior, cada una de las categorías recibe una determinada puntuación que permite baremar todos los cuestionarios sobre un total de 100 puntos.

En esta categoría analizamos siguiendo una secuencia lógica las medidas que las empresas implementan para desarrollar una adecuada gestión de la diversidad de manera transversal e inclusiva en sus entornos laborales.

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*

**16,48**  
puntos

Partimos de una primera pregunta general a las 48 empresas participantes en el V Índice sobre si han desarrollado alguna política relacionada con la gestión de la diversidad, **41 empresas** manifiesta disponer de alguna política relacionada con la gestión de la diversidad, por la igualdad de trato y la inclusión.

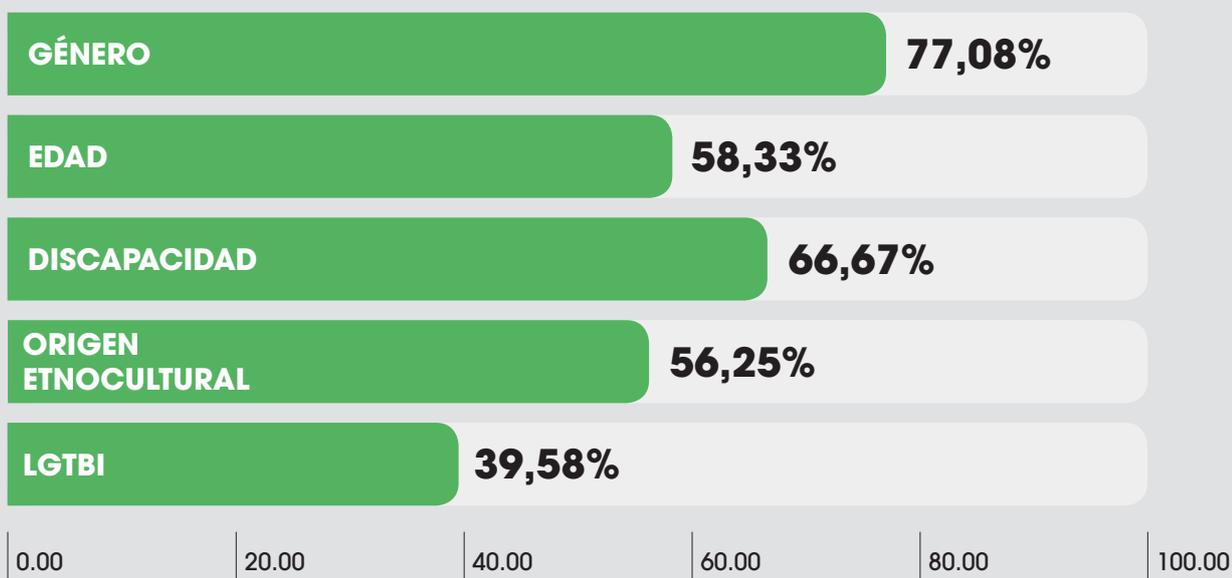
Las 7 empresas que no trabajan la gestión de la diversidad aluden varias razones: algunas todavía no han priorizado este objetivo, admiten que hay conciencia social por parte de la dirección de la empresa, pero la burocracia de elaborar un plan les limita. Muchas realizan acciones y cuentan con objetivos medibles, pero no han dado el paso delante de elaborar un plan específico de gestión de la diversidad. En cualquier caso el hecho de participar en el cuestionario ya presupone un interés por la gestión de la diversidad.

**41 empresas de las 48 participantes manifiestan disponer de alguna política relacionada con la gestión de la diversidad. De las cinco variables analizadas es el género, seguido de la variable de discapacidad, las más desarrolladas tras ellas encontramos la variable generacional y etnocultural. En última posición se sitúa la variable sobre la orientación sexual o identidad de género.**

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 orientación sexual e identidad de género.

La atención de las variables por parte de las empresas a nivel general en sus políticas de diversidad mantiene la tendencia de los últimos años. La variable de género seguida de la variable de discapacidad son las más desarrolladas, seguidas de la variable generacional y etnocultural, y en última posición la variable sobre la orientación sexual o identidad de género.

Gráfico 4 | Atención de las variables



En este V Índice hemos querido preguntar a las empresas que entienden por diversidad, y las respuestas son tan variadas como las

empresas que participan en el Índice. Destacamos algunas de las definiciones a modo ilustrativo:

- La participación en igualdad de cualquier persona que forme parte de la entidad y en la sociedad.
- La diversidad en las empresas tiene que ver con incorporar o gestionar la integración de personas de diferente origen socioeconómico, diferente raza, género, capacidades, edad, con el fin de que esa diversidad de empleados genere un valor agregado a la organización
- Palanca para la innovación, tanto en la gestión interna de sus recursos como en la generación de servicios, y, consecuentemente, como un medio para el logro de los objetivos corporativos.
- La incorporación de la diferencia como un valor que enriquece a la organización.
- Reconoce la pluralidad de la sociedad en la cual cada persona, como tal, es única y merece ser respetada y considerada en su diferencia respecto a los demás, la fomenta y la plantea como una oportunidad para potenciar la creatividad y la adaptación de la empresa a la realidad social existente.
- La gestión de la Diversidad se entiende como un eje transversal que permite contar con un espacio laboral tolerante e inclusivo.
- Es el compromiso desde la empresa por trasladar a su funcionamiento cotidiano lo que demanda una sociedad más humana y responsable con los valores y los derechos humanos. La empresa, como operador económico, puede ser instrumento de responsabilidad social y consideramos que eso debe empezar por la gestión del capital humano, como base de todo.

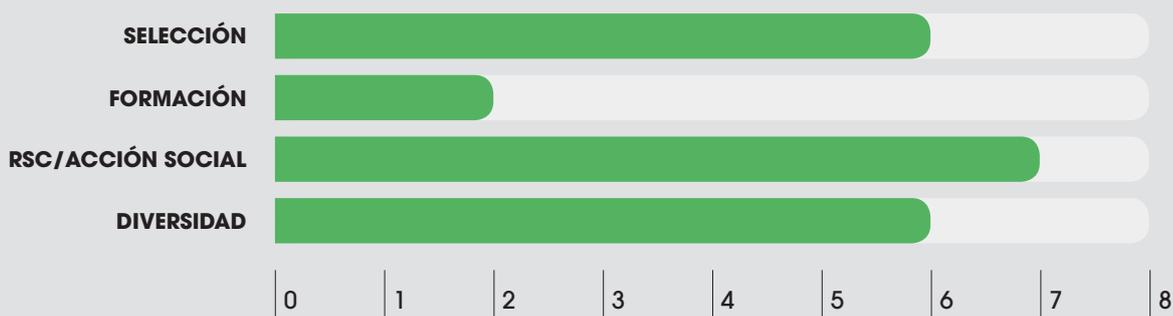
Dentro de la política corporativa, el segundo gran bloque son los datos que nos refleja el análisis sobre los recursos personales y económicos que las empresas participantes dedican para la implementación de medidas o políticas de gestión de la diversidad.

Uno de los datos que evaluamos es si cuentan con una **persona con tareas específicas** que desarrolle las políticas de gestión de la diversidad. Casi el 70% de las empresas participantes manifiesta que cuenta con personal 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. Los cargos de estas personas varían mucho en función del tamaño de las empresas. Van desde la Dirección, Responsables de RRHH o Equidad, técnicos

en los departamento de RRHH, administración o marketing, incluso en algunos casos compartido con agentes de igualdad o de calidad. Existen empresas donde existe una persona dedicada exclusivamente a la diversidad con el cargo de Técnico o Responsable de Diversidad.

Si bien, salvo empresas multinacionales o empresas de más de 500 trabajadores, no cuentan con profesionales con responsabilidades exclusivas para su desarrollo y lo habitual es que se gestione desde el departamento de selección o incluso, en muchos casos, desde el área de responsabilidad social corporativa, lo cual puede traducirse en dificultades para hacer efectivo el despliegue de dicha política.

## Gráfico 5. Departamento



El **39,58%** de las empresas concurrentes en esta edición manifiestan que disponen de recursos **presupuestarios específicos** para desarrollar la política de gestión de la diversidad. Esta cifra ha disminuido respecto de

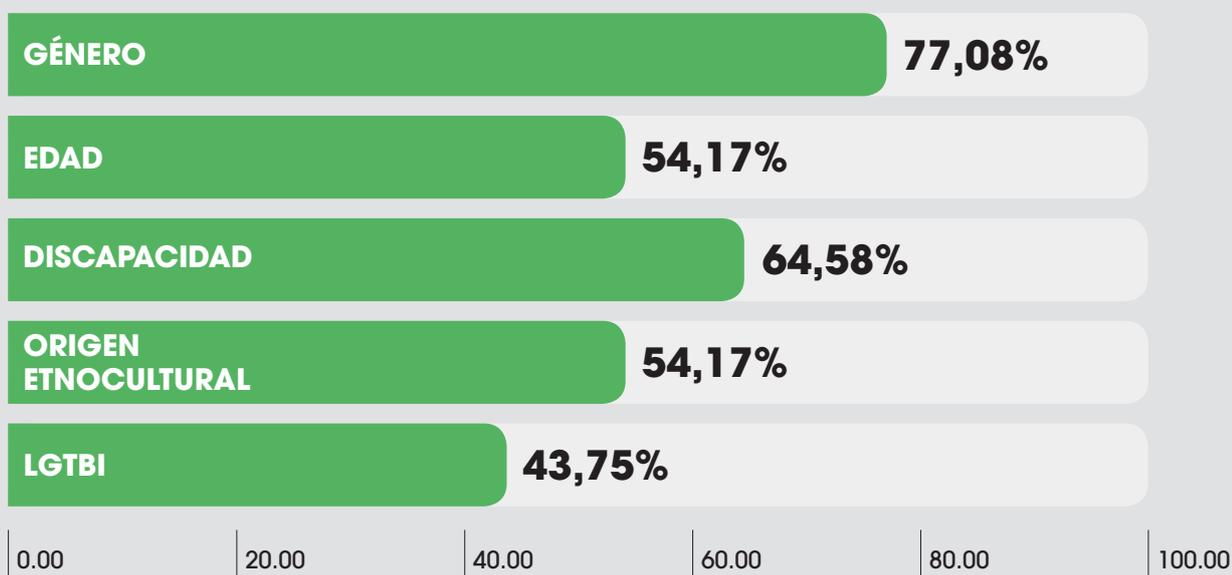
la edición anterior, puede deberse a que hay varias empresas que participan por primera vez en este informe y por la situación económica derivada de la crisis sanitaria.

**El 69% de las empresas participantes declaran contar con recursos profesionales y el 39,58% dispone de un presupuesto relacionado con el desarrollo de una política de gestión de la diversidad e inclusión.**

Respecto a la presencia de un **documento interno** que especifique el compromiso público de las empresas con la diversidad, observamos que casi un 69% de ellas declaran disponer de este documento. De éstas, el 77% de las organizaciones hacen referencia al género; el 64,58% recoge la variable

discapacidad, el 54,17% la variable generacional y origen etnocultural, y tan sólo un 43,75% a la orientación sexual e identidad de género. Aun así, **solo 11 de las 48 empresas participantes** que disponen de un documento interno que hacen **referencia a las cinco variables que analiza este informe.**

## Gráfico 6. Documento interno

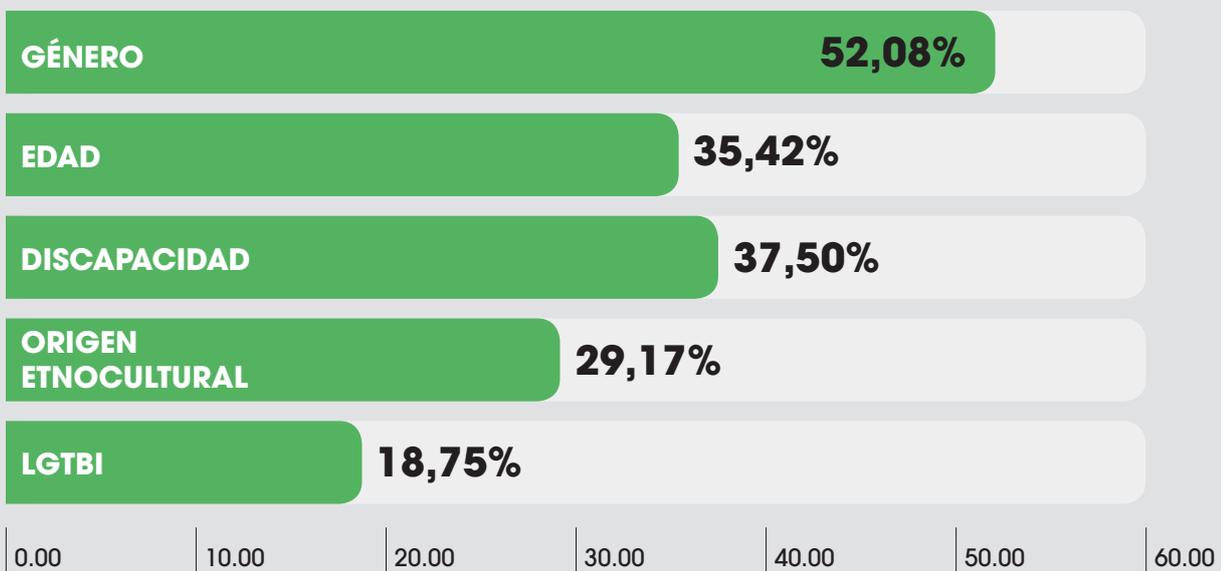


El 75% de las empresas participantes difunden este documento interno sobre política de no discriminación e inclusión a la plantilla.

Por último, tan solo el 54,17% 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 mitad de las de organizaciones que utilizan instrumen-

tos e indicadores de medición de la diversidad, reduciéndose la medición de la variable discapacidad a un 37,50%, un 35,42% en el caso de la edad, al 29,17% para el origen etnocultural, y al 18,75% cuando se trata de evaluar la variable de orientación sexual e identidad de género. **Tan solo 5 de las 48 empresas evalúan las cinco variables que acabamos de mencionar.**

Gráfico 7. Sistemas de evaluación



Igual que en la edición anterior, hemos analizado dónde impacta más la gestión de la diversidad y de acuerdo con los datos aportados por las empresas participantes donde más impacta es en la responsabilidad social de la empresa, seguido de la retención del talento, algo menos en el bienestar y seguridad laboral y en el aumento de la productividad y eficiencia. Según las empresas por

último afecta a la cuenta de resultados. Por último, preguntadas las empresas por su motivación para incorporar la gestión de la diversidad encontramos respuestas como que las empresas deben reflejar la diversidad que existe en nuestra sociedad como medida para evitar la discriminación sin perder de vista la obligación de cumplir la normativa.

Gráfico 8. Impacto de las medidas

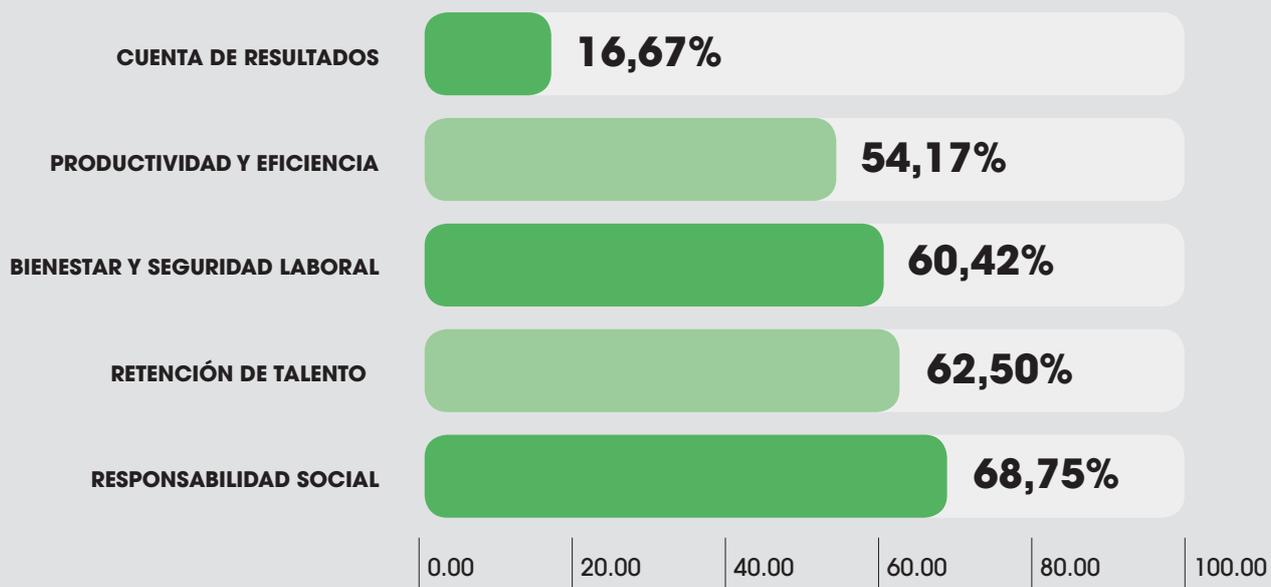
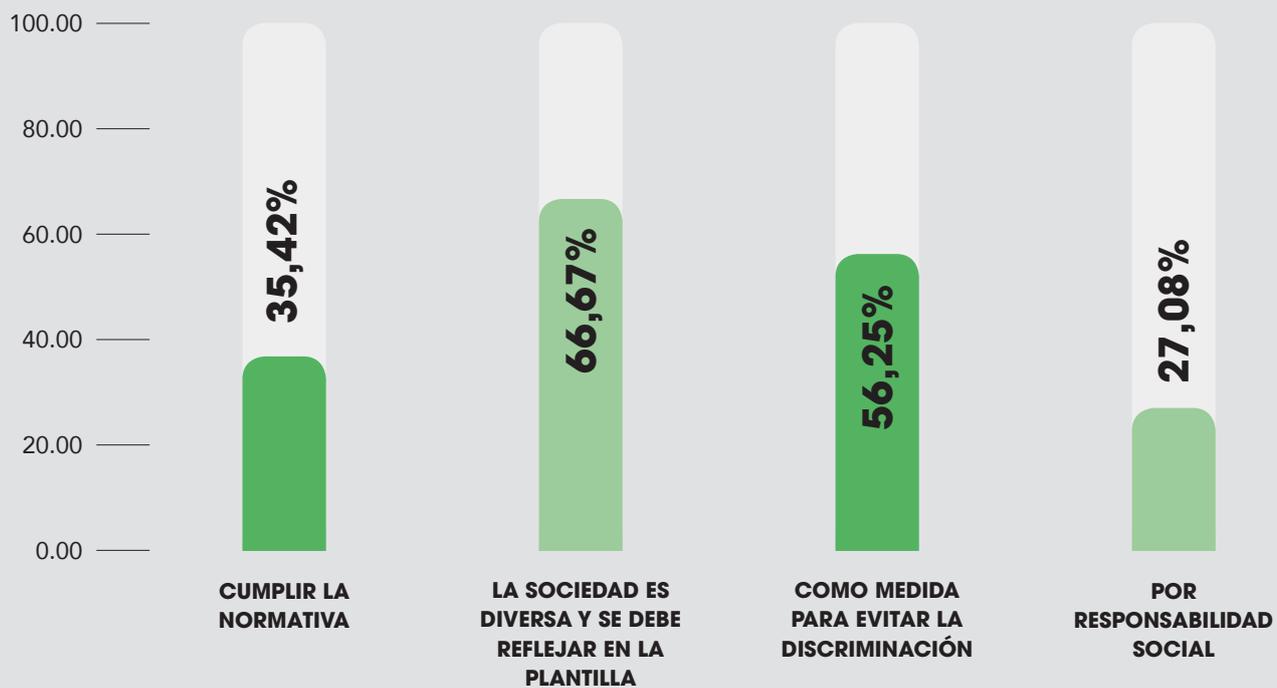
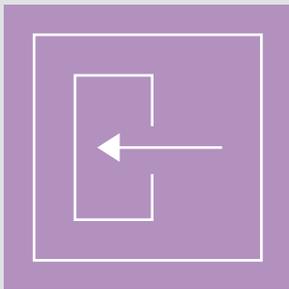


Gráfico 9. Motivación



**Las empresas necesitan apoyarse en la diversidad de su plantilla, cada gota de talento cuenta para innovar y ser creativos para hacer frente a las nuevas necesidades económicas y sociales.**





# SISTEMA DE GESTIÓN INTERNO DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

## SIGNIFICADO Y TRASCENDENCIA

En esta categoría analizamos todas aquellas medidas que la empresa desarrolla internamente para gestionar la diversidad en su entorno laboral. Examinamos cómo se realiza el reclutamiento, si se potencia la contratación de personas que reflejen las diferentes expresiones de diversidad. Cómo se realizan los procesos de selección, si se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto, si los sistemas retributivos son no discriminatorios y los mecanismos que la empresa utiliza para identificar talento diverso y para ofrecer igualdad de oportunidades en el desarrollo de las carreras profesionales. En esta categoría también realizamos un análisis de las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral adoptadas.

Analizamos y 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 las empresas.

La mejora y diversificación de los procesos de selección son la base de la gestión de la diversidad y uno de los elementos más claros

para visualizar el compromiso de la empresa con la no discriminación. La contratación debe entenderse de forma positiva como un proceso que permita incorporar a la persona que mejor se ajuste al puesto ofertado porque el talento no tiene raza, ni edad, ni género. Todas las personas poseemos diferentes habilidades y competencias que nos han de permitir encontrar nuestro sitio en el mercado de trabajo.

Con la aprobación del Real Decreto-ley 6/2918, de 1 de marzo, "de medidas urgentes para garantizar la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación", se establecen nuevas obligaciones para las empresas que van desde disponer de un plan de igualdad con un calendario fijando los plazos en función del número de personas trabajadoras (para todas las empresas con más de 100 trabajadores desde el 9 de marzo del 2021), hasta un registro salarial que deberá estar a disposición de la Representación Legal de la empresa, con el objetivo de luchar contra la brecha salarial por razón de género.

El talento profesional es la clave para la sostenibilidad y la competitividad. Las empresas necesitan fomentar su compromiso y su motivación para continuar en la vanguardia de la innovación.

La formación resulta fundamental para desarrollar el talento de la plantilla y fomentar su acceso a la promoción interna en la empresa.

Una buena estrategia para involucrar al equipo humano en una compañía y fomentar su compromiso con su trabajo debe motivar, reconocer y retener el talento, generar sentimiento de pertenencia entre los trabajadores e identificación con la empresa. En la consecución de ese objetivo, son importantes las campañas de comunicación interna para transmitir unos valores comunes, mantener una comunicación fluida y transparente con la plantilla y satisfacer sus necesidades y expectativas.

Diversificar la plantilla en función de las distintas variables de diversidad ayudará a la empresa a obtener y retener talento, a fomentar la innovación y creatividad, representar a la población de la comunidad donde

actúa y, por tanto, lograr un mayor acercamiento a sus mercados. 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. De ahí la importancia de abordar las medidas de conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

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”*.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Como hemos comentado, otorgamos una determinada puntuación a cada una de las cuatro categorías objeto de análisis y esta es la que tiene mayor peso.

CONCRETAMENTE LA CATEGORÍA QUE ANALIZAMOS SOBRE EL **SISTEMA DE GESTIÓN INTERNO DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN** TIENE UNA VALORACIÓN DE

**40**  
puntos

sobre los 100 totales del cuestionario.

**La media de puntos obtenidos por el total de empresas participantes en esta segunda categoría es de**

**18,46**  
puntos

Esta puntuación media refleja que es la categoría donde se **obtienen los mejores resultados** de todas las analizadas.

Analizando los datos de la estrategia de reclutamiento de las 48 empresas participantes en el informe, observamos que la disposición de una estrategia de selección específica para **favorecer la contratación de personas con expresiones de diversidad diferentes es asumida por casi 9 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 casi el 80% de las empresas participantes favorecen la incorporación de la variable género, seguida de la discapacidad con un 68,75%. El resto de las variables no supera el 50% como podemos observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Estrategia de selección

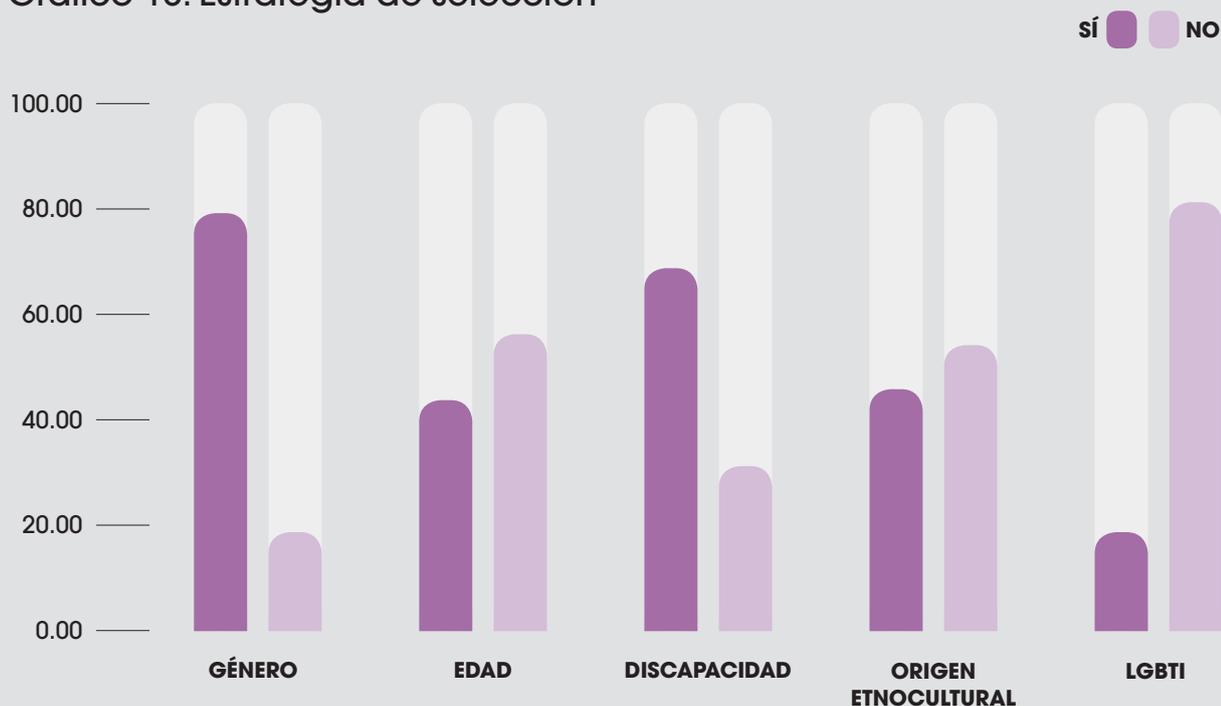
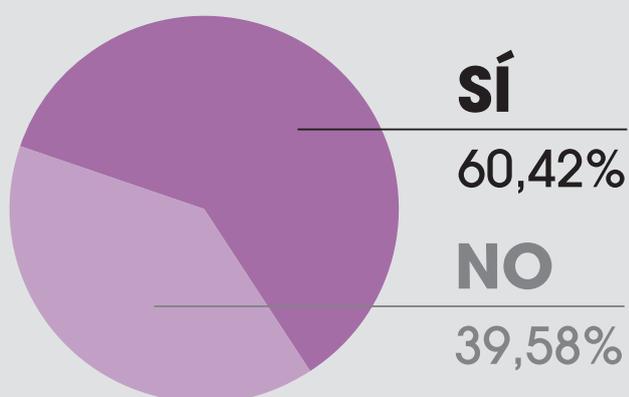


Gráfico 11. Procesos de selección



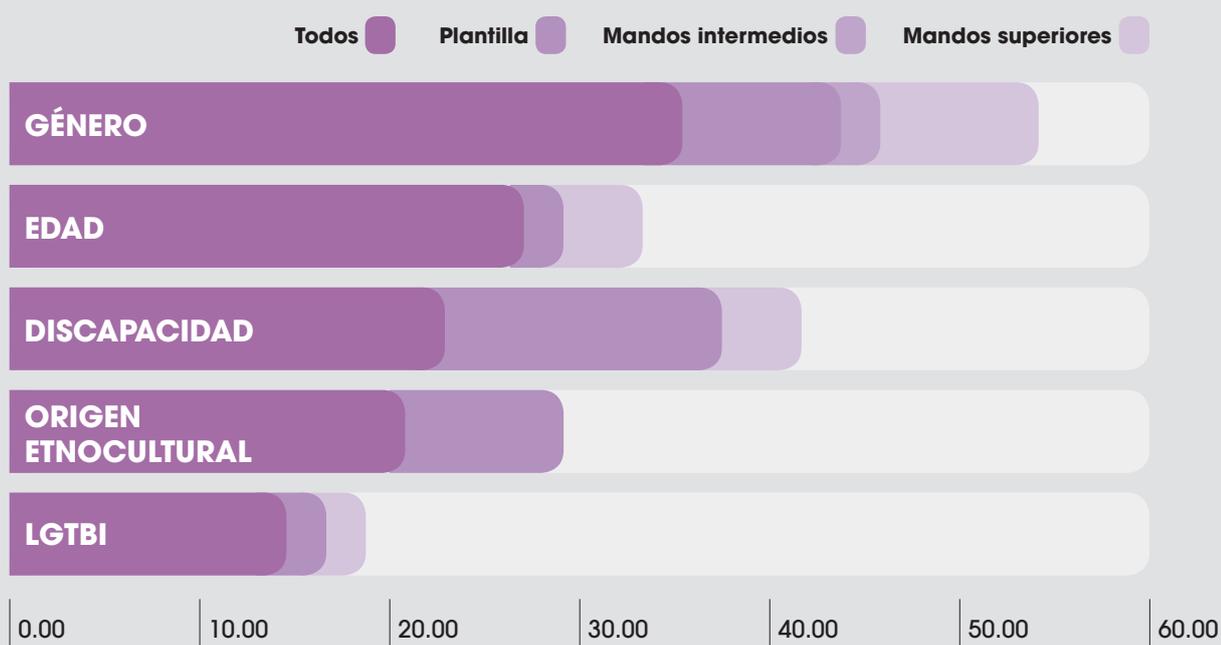
El 60,42% de las organizaciones analizadas manifiestan que cuentan con un procedimiento destinado a garantizar que los procesos de selección se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto, una medida que favorece la no discriminación de las personas que componen las empresas.

**El 58,33% de las empresas participantes en esta quinta edición fijan objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad, centrándose en las variables de género y discapacidad.**

También hemos estudiado en qué variables se han fijado objetivos cuantitativos y hemos analizado estos objetivos según las distintas

categorías laborales: plantilla, mandos intermedios y puestos superiores.

Gráfico 12. Objetivos cuantitativos (selección)



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 género**. El 35,42% de las empresas que sí afirman disponer de estos objetivos cuantitativos lo dedican a esta variable.

Pero también, cuando nos referimos a categorías laborales de **puestos superiores o mandos intermedios, la variable que destaca sobre el resto es la de género**.

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.

Respecto a la variable generacional, en esta edición apreciamos un aumento destacable en los objetivos fijados cuando hablamos en términos generales y lo mismo ocurre con la variable de origen etnocultural.

Hay que señalar, que los datos sobre la orientación sexual e identidad de género no

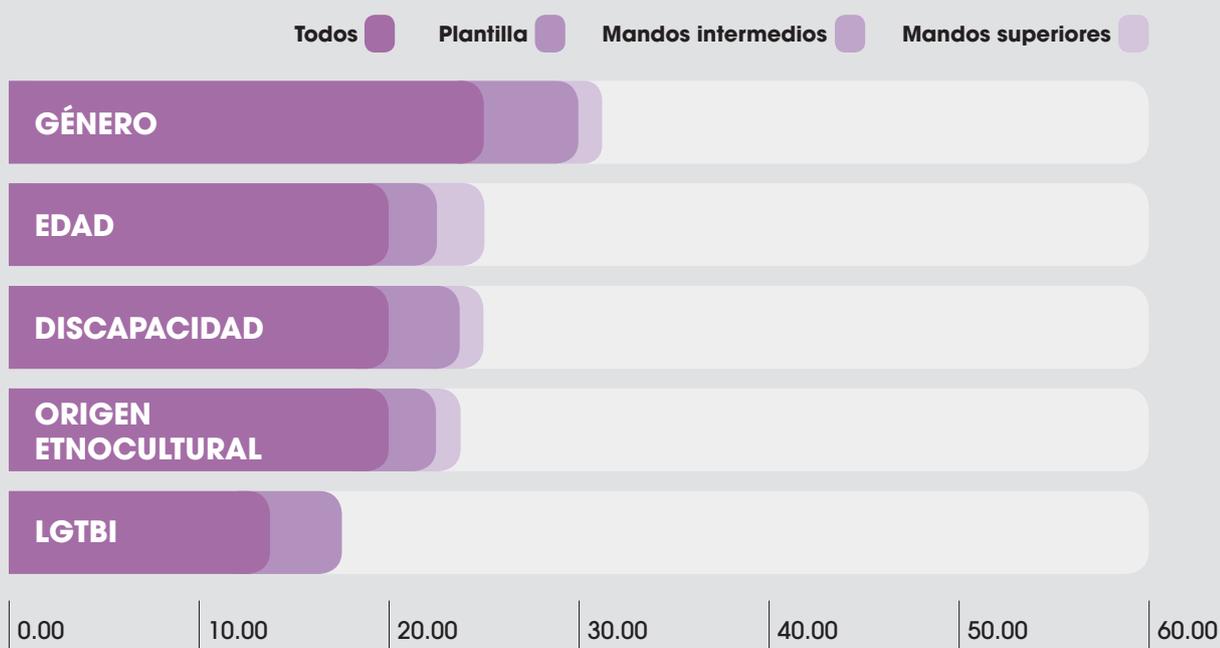
pueden ser objeto de pregunta en ningún proceso de selección, aunque son muchas las empresas a nivel global las que, por ejemplo, dentro de sus objetivos cuantitativos establecen cuotas para las personas transexuales, ya que esta población sufre una de las tasas de desempleo más elevadas si las comparamos con otros colectivos también considerados vulnerables en el acceso al empleo. Existen varias campañas de sensibilización en este sentido.

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 se centra en la variable de género, lo que refleja la aplicación de las medidas legislativas en materia de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.

La formación es una de las herramientas más eficaces para mejorar la diversidad y la inclusión en los entornos laborales y **30 de las 48 empresas** participantes en el V Informe de

Diversidad e Inclusión **tienen en cuenta la diversidad a la hora de elaborar sus planes de formación.**

Gráfico 13. Planes de formación



Hemos analizado qué variables se tienen en cuenta en la elaboración de estos planes y cómo varía en función de las distintas categorías laborales.

Los esfuerzos en formación se centran mayoritariamente en las variables de diversidad vinculadas a un cumplimiento legal, que son las de género y discapacidad.

Es de destacar cómo la variable generacional va ganando peso y cada vez son más las empresas que ponen en marcha distintas

iniciativas de mentoring como programas de “reverse mentoring” y “peer mentoring”, diseñando un plan de acción más centrado en la experiencia del personal empleado, respetando las diversidades y las necesidades de cada una de las generaciones.

Por otro lado, también destaca el crecimiento de la variable etnocultural a la hora de la elaboración de planes de formación con el objetivo de formar y sensibilizar a las plantillas sobre la no discriminación e inclusión en los entornos laborales.

***El 43,75% de las empresas incorpora mecanismos para identificar el talento diverso, optimizando su gestión y garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera (programas de mentoring, grupos de desarrollo, etc.).***

Más de 7 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.

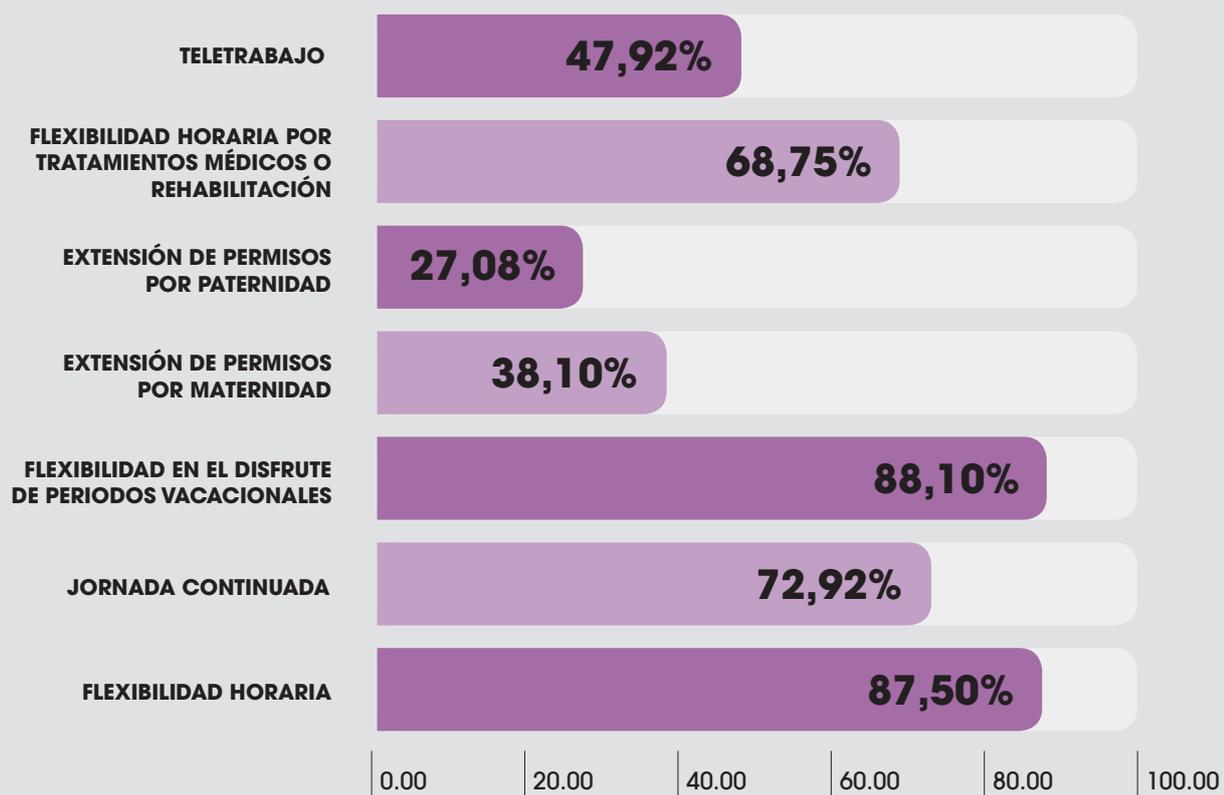
**El 72,92% de las empresas manifiestan que han articulado un sistema retributivo, condiciones laborales y beneficios sociales que garantizan la no discriminación.**

La conciliación entre vida personal, familiar y laboral, como uno de los componentes del llamado "salario emocional", es cada vez más valorado por las plantillas. A su vez, las empresas toman conciencia de la importancia que tienen estas acciones a través de las que responder con equidad a las demandas

de conciliación. Por este motivo, es creciente el número de empresas que incorporan medidas de flexibilidad horaria o de disfrute de periodos vacacionales, extensión de permisos retribuidos o ayudas para el cuidado de personas dependientes.

**El 92% de las empresas participantes manifiestan que disponen de acciones y/o mecanismos para responder con equidad a las demandas de conciliación entre vida personal, familiar y laboral.**

Gráfico 14. Medidas de conciliación



***De estas medidas, la flexibilidad en el disfrute de periodos vacacionales es ofrecida por el 88,10% de las empresas participantes. La segunda medida de conciliación más ofertada es la flexibilidad horaria seguida de la jornada continua.***

Con la entrada en vigor del Real Decreto- Ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación, se modifica el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores y contempla el derecho de las personas trabajadoras a solicitar la adaptación de la duración y distribución de la jornada de trabajo, en la ordenación del tiempo de trabajo y en la forma de prestación, incluida la prestación de su trabajo a distancia, para hacer efectivo su derecho a la conciliación de la vida laboral y familiar.

Ahora se hace extensivo a toda la plantilla, tengan hijos o no, se busca el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres, reconociendo el derecho a la adaptación de jornada, sin reducción de ésta o del salario, y dando incluso la posibilidad de solicitar que la realización de la jornada laboral se lleve a cabo a distancia (teletrabajo).

La pandemia de la Covid-19 está provocando efectos sobre el modo de desarrollar el trabajo, el más destacable de los cuales es el teletrabajo, que hasta ahora se ha ido incorporando de forma paulatina, como medida de conciliación, pero que tras las medidas

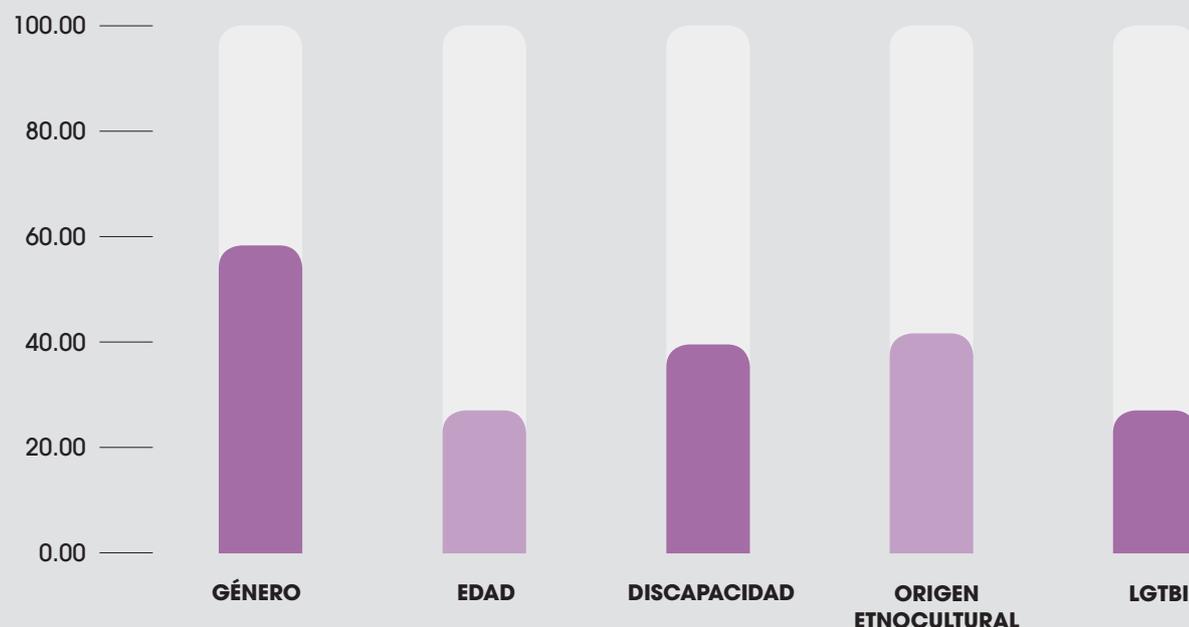
sanitarias, especialmente la del confinamiento domiciliario, ha acabado por imponerse de forma drástica en el ámbito laboral. Nos hemos habituado a otra forma de trabajar, a utilizar medios que antes eran esporádicos y hoy son habituales; por ejemplo, las video-llamadas y hoy, el que más o el que menos, utiliza varias plataformas. Hay numerosas organizaciones que ya se plantean el teletrabajo como un modelo organizacional y no solo como una medida para poder conciliar la vida laboral y personal de un modo más adecuado.

De acuerdo con los datos 5 de cada 10 empresas participantes disponen de mecanismos para conocer en qué medida la plantilla tiene la percepción de que recibe un trato equitativo e inclusivo como, por ejemplo, con encuestas de clima laboral.

***El 64,58% de las empresas participantes dispone de mecanismos de prevención, cauces o protocolos para la resolución de posibles conflictos por discriminación.***

A continuación, analizamos qué variables se han tenido en cuenta para crear estos mecanismos.

Gráfico 15. Mecanismos de prevención



En relación con el género el 58,33% de las empresas cuentan con mecanismos para la prevención y resolución de conflictos, seguido de la variable de origen etnocultural, que aumenta considerablemente y la discapacidad, debido a razones reglamentarias.

Lo más frecuente son los protocolos de prevención de acoso laboral, moral y sexual a

partir de mecanismos para realizar la denuncia y resolver los conflictos. Y en el caso de la variable etnocultural las empresas están apostando cada vez más, de acuerdo a los datos aportados por las empresas, por mecanismos de prevención, siendo éste uno de los objetivos más destacados de la gestión de la diversidad.

**6 de cada 10 empresas participantes en el V Informe del Índice de Diversidad e Inclusión han incorporado alguna medida de sensibilización en diversidad e inclusión en la empresa.**

El análisis de los datos aportados nos indica que 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 cuando hablamos del conjunto de la plantilla, la mitad de las empresas participantes incorporan medidas de sensibilización so-

bre esta variable. El 35,43% de las empresas participantes desarrollan medidas de sensibilización sobre la discapacidad y el 27,8% de empresas sensibilizan sobre la diversidad etnocultural o generacional. La diversidad sexual e identidad de género es la que recibe una menor atención en cuestiones de sensibilización, aunque los datos muestran que se va incrementando poco a poco.

Como se puede observar en la tabla siguiente, en todos los casos el esfuerzo se centra en la sensibilización de la plantilla en

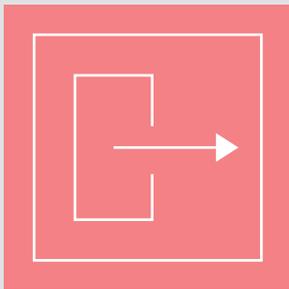
general. Hay que señalar la importancia que adquiere el liderazgo inclusivo en los contextos de diversidad y la relevancia de incidir en la sensibilización hacia la diferencia en los niveles intermedios y superiores, con lo cual se conseguiría un efecto cascada que incidiría finalmente sobre el total del capital humano. Las empresas analizadas tienen aún margen de mejora.

Gráfico 16. Medidas de sensibilización



**Por último, en esta categoría hemos preguntado a las empresas sobre las dificultades para incorporar la gestión de la diversidad internamente en sus organizaciones, entre las que destacamos:**

Falta de compromiso por parte de la dirección y la falta de interés por parte de los/as trabajadoras y los trabajadores. Se destaca la dificultad de abordar la diversidad LGTBI sin violar la intimidad de las personas o en el caso del personal con discapacidad, las exigencias en materia de prevención de riesgos laborales que son mayores que con otros trabajadores.



# MEDIDAS EXTERNAS EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

## SIGNIFICADO Y TRASCENDENCIA

En esta categoría analizamos cómo la empresa promueve y favorece la gestión de la diversidad con los grupos de interés, entendidos como aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella.

La presente crisis socioeconómica interpela fuertemente a las empresas, y no solo en términos de la facturación, la imposición de protocolos, la ruptura circunstancial de la cadena de pagos o la logística. Ha puesto a prueba fundamentalmente el verdadero propósito de las compañías señala Julián D'Angelo, coordinador ejecutivo del Centro de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Universidad de Buenos Aires, que como decía el destacado experto en management Peter Drucker, "no puede definirse en términos de maximización de la ganancia, sino en el valor que aportan a sus clientes, usuarios y a la sociedad".

De ahí radica la importancia de este bloque, la empresa comprometida con la sociedad requiere de una imagen que favorezca las relaciones con sus grupos de interés. 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 organi-

zación 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.

Dada la diversidad existente en la sociedad, los clientes potenciales pueden ser similares o diferentes a los ya existentes y hay que asegurarse de que perciben la empresa como un lugar inclusivo a sus necesidades.

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. En el caso de empresas con plantillas muy reducidas (pymes y microempresas), las relaciones estratégicas con proveedores, que implican diferentes variables de diversidad, suponen una forma de extender los beneficios de una correcta gestión de la diversidad más allá del contexto de la propia plantilla: equipos diversos multidisciplinares y multi operativos constituidos por la suma del capital humano de las empresas colaboradoras.

Por ello, la capacidad de innovación de la empresa debe ser continua y debe estar en todo momento conectada a la realidad de sus mercados. La comunicación con las personas tiene que incluir un estilo cultural que respete sus diferencias y que las resalte de forma positiva.

El nuevo ecosistema digital supone nuevos retos y oportunidades, las compañías están sometidas a un mundo global y complejo que demanda una continua necesidad de innovación, coordinación y comunicación. La comunicación es una parte esencial de las empresas, hasta el punto de que de forma constante se está proyectando una determinada imagen a través de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo. Es importante proyectar una imagen coherente con nuestra propia realidad y transmitir el mensaje adecuado a los públicos diversos: clientes, proveedores, accionistas, competencia y sociedad general.

En esta línea analizamos también las alianzas estratégicas que son críticas en el desarrollo de una iniciativa de diversidad eficaz. Para ello, la empresa puede trabajar promoviendo la perspectiva de la diversidad y la inclusión a través de proyectos sociales y/o programas de voluntariado corporativo en relación con

las diferentes expresiones de diversidad. El objetivo es establecer un compromiso, sólido por ambas partes, que permita establecer vías de colaboración, asesoramiento y apoyo en la gestión de la diversidad, en la integración de colectivos más vulnerables, a favor de la igualdad y mejoras en la sociedad en general.

El compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más y un valor añadido. La difusión de este compromiso, a través de buenas prácticas de la empresa en el marco de encuentros, debates, grupos de trabajo o foros supone una herramienta fundamental para dar a conocer la implicación y posicionamiento contra la discriminación, compartir experiencias y seguir mejorando a través de la adquisición de nuevos conocimientos y contactos.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En este bloque enfocamos el análisis hacia el exterior.

En esta categoría analizamos con qué agentes externos con los que se relaciona la empresa existen medidas o criterios de diversidad.

En un mercado cada vez más competitivo y global, conocer la diversidad existente en los mercados, de los potenciales clientes o personas usuarias es una ventaja estratégica.

LA PUESTA EN MARCHA DE **MEDIDAS EXTERNAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD** TIENE UN PESO DE

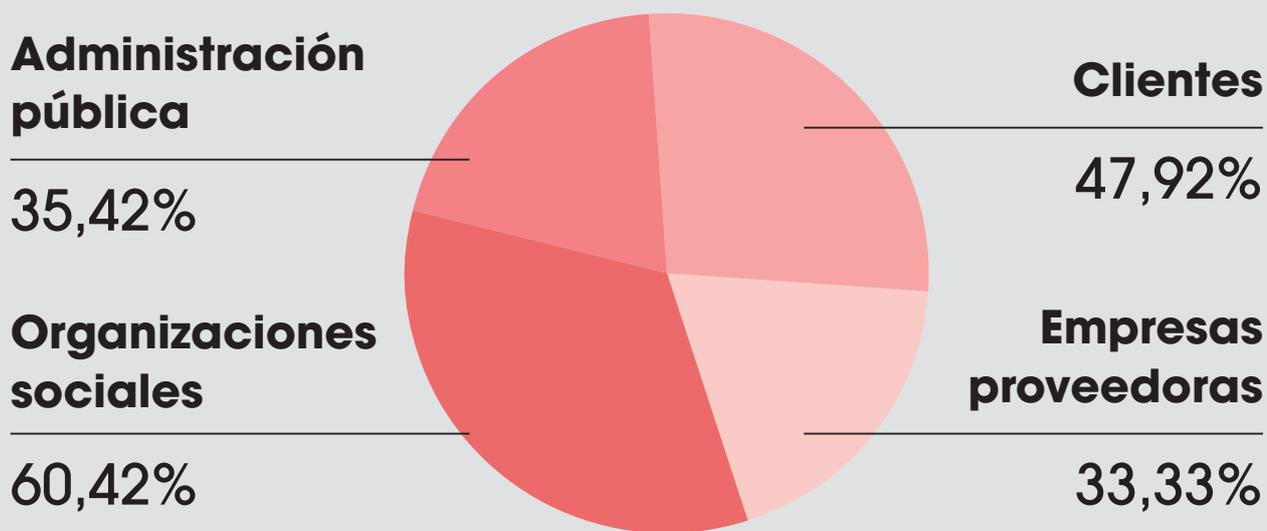
**15**  
puntos

sobre los 100 totales del cuestionario.

*El análisis de la misma refleja una media obtenida por las 48 empresas participantes en esta tercera categoría es de*

**5,71**  
puntos

Gráfico 17. Procesos de selección

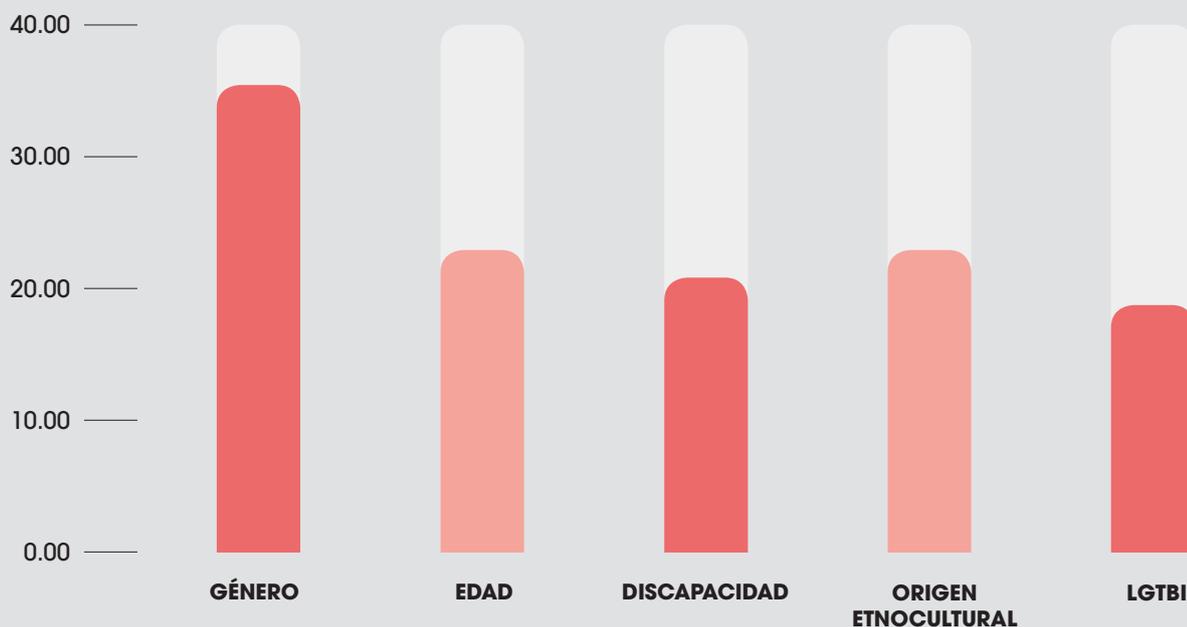


**4 de cada 10 empresas analizadas han puesto en marcha mecanismos para conocer en qué medida los clientes o personas usuarias de su organización perciben un trato igualitario y no discriminatorio.**

Cada vez más empresas incorporan criterios de diversidad en el proceso de selección

de empresas proveedoras y por variables el análisis es el siguiente:

Gráfico 18. Empresas proveedoras



## **4 de cada 10 empresas incorporan criterios de diversidad en los procesos de selección de empresas proveedoras.**

El análisis de los criterios de diversidad en el proceso de selección de proveedores de las 48 empresas que han participado en esta V Edición del Índice nos señala que la variable de género es contemplada por el 35,42% de las empresas encuestadas. La variable generacional y el origen etnocultural es tenida en cuenta por el 22,92% de las empresas, seguida de la variable de discapacidad que es tenida en cuenta por el 20,83% de los/as participantes.

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.

Además este compromiso está recogido en la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas para las organiza-

ciones socialmente responsables y supone velar por el cumplimiento y la adopción de principios y valores que también debe extenderse a las empresas que forman parte de su cadena de proveedores.

Además de cumplir con el 6º Principio del Pacto Mundial, que señala para todas las empresas incluida toda la cadena de suministro que “Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación” y contribuir a la consecución del Objetivo 8 “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”.

En el marco de la responsabilidad social de las empresas, crecen las acciones de colaboración en proyectos sociales y/o programas de voluntariado corporativo.

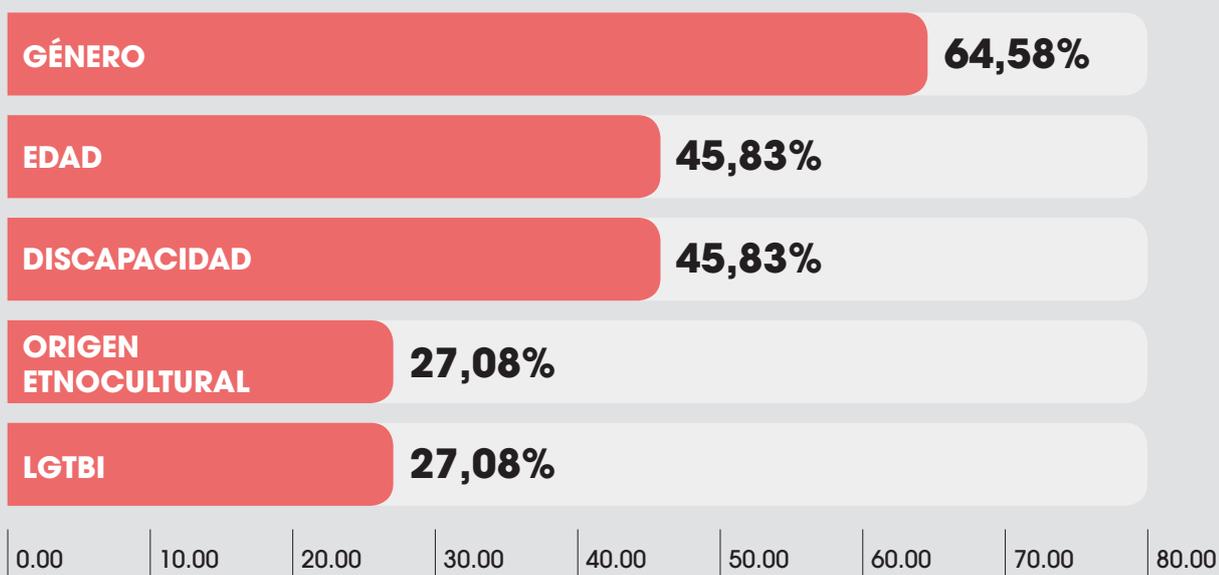
## **33 de las 48 empresas promueven la perspectiva de la diversidad e inclusión en sus acciones de colaboración en proyectos sociales o programas de voluntariado.**

La comunicación resulta una herramienta estratégica vital para que la empresa se posicione en el mercado, pero ya no se debe limitar al mensaje publicitario en sí, sino que

se debe construir basándose en una forma de comunicación integral que incorpora las variables de diversidad.

**Sólo 47,42% de las empresas participantes afirman tener en cuenta las diferentes variables de diversidad en la comunicación externa que realizan.**

Gráfico 19. Comunicación externa



De las empresas analizadas, el 64,58% 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.

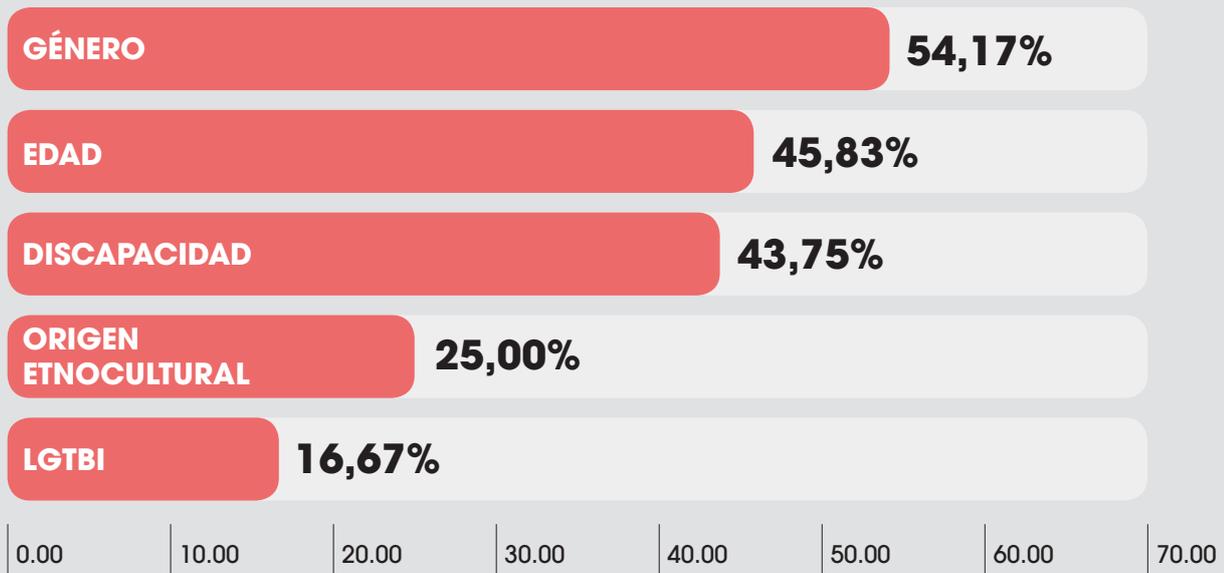
**El 60% de las empresas analizadas realizan acciones específicas de marketing y publicidad donde aparecen contenidos relativos a la política de diversidad.**

Este porcentaje se va incrementado cuando nos fijamos en la elaboración de informes y/o memorias de RSC u informes de activi-

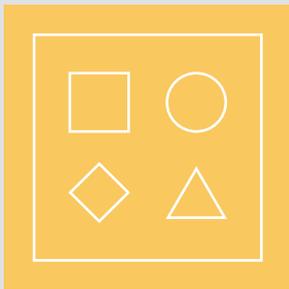
dades donde aparecen contenidos relativos a la política de gestión de la diversidad de la empresa.

**El 54,17% de las empresas analizadas recogen contenidos de diversidad en sus informes de actividades.**

Gráfico 20. Informes/memorias RSC/informe de actividades



La mitad de las empresas participantes atiende en las memorias e informes a la variable de género, seguida de la variable generacional (45,83%) y discapacidad con un 43,75%. Disminuye al 25% cuando tratamos de la variable de etnocultural y solo el 16,67% de las empresas analizadas que incorporan la diversidad en sus informes tratan la variable de orientación sexual.



## MAPA DE LA DIVERSIDAD

### RELEVANCIA DE LA CATEGORÍA CON LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Las compañías constantemente miden los indicadores y resultados financieros para mostrar el desempeño de una empresa, y dar cuenta de su gestión. Por eso no podemos olvidarnos de los intangibles como otro ámbito que habla de la prosperidad de la empresa y cuya medición no ha parado de crecer, llegando a suponer el 80% del valor de una empresa en algunos sectores de actividad.

Los indicadores de diversidad sociodemográficos nos ayudan a conocer la cultura organizacional de la empresa, nos hablan de la gestión de la diversidad, de la salud de la organización y, sobre todo, de cómo generar valor en el futuro.

Analizamos la composición de la 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. Así como en qué medida las diferentes políticas de diversidad tienen reflejo en la composición del capital humano de las mismas.

No todas las empresas disponen de esta información o la facilitan, pero la cumplimentación de esta categoría nos ayuda a confeccionar una muestra más representativa y a elaborar con más precisión el informe.

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.

Para realizar un diagnóstico de la diversidad se recomienda seguir tres 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. Éstos son:

- Datos generales: sexo, edad, país de origen, lengua, etc.
- Datos laborales: antigüedad en la empresa, años de experiencia laboral, tipo de contrato o 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 su finalidad es 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:

La fase de diagnóstico 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. Tras un correcto diagnóstico de la composición de la plantilla según criterios de diversidad se estará en disposición de adoptar medidas tendentes a buscar un equilibrio del capital humano que aporte valor añadido a la empresa.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

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.

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.

Los resultados obtenidos en esta edición arrojan un promedio de puntuación de

**3,94**  
puntos

### El análisis de esta categoría teniendo en cuenta las variables de diversidad analizadas 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 y todavía recibirá más atención con la aprobación del Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

La casi totalidad de las empresas que han participado en la V Edición del Índice de Diversidad e Inclusión han proporcionado dicha distribución por género.

En esta edición hemos ampliado la diferenciación por categorías laborales, para poder ir profundizando un poco más en el análisis de las variables considerando que existía igualdad de género cuando los porcentajes de hombres y mujeres se situaban entre 40% y 60%.

CATEGORIAS LABORALES	PROMEDIOS DE LOS DATOS OFRECIDOS	Nº DE EMPRESAS QUE CUMPLEN CRITERIO
<b>No Cualificado</b>	<b>35,42%</b>	<b>17</b>
<b>Administrativos</b>	<b>43,75%</b>	<b>21</b>
<b>Perfiles Técnicos</b>	<b>25%</b>	<b>12</b>
<b>Mandos Intermedios</b>	<b>15%</b>	<b>15</b>
<b>Directivos</b>	<b>15%</b>	<b>15</b>

## **De las 48 empresas analizadas, 6 cumple criterios de igualdad de género en todas las categorías laborales.**

El resultado global que se desprende del análisis de todos los datos y que podemos apreciar en la tabla anterior nos muestra plantillas donde existe una igualdad efectiva y real creciente. En las categorías laborales denominadas perfiles no cualificados o administrativos el número de empresas que cumplen criterios de igualdad es más alto y es en los perfiles técnicos donde encontramos menor igualdad.

Es de destacar en este apartado, las políticas STEM (Science, Thecnology, Engineering and Maths) que fomentan la incorporación de mujeres a perfiles tecnológicos desde los niveles educativos, pero también en el mundo laboral y que, sin duda, es una gran medida que ayudará a mejorar los promedios de igualdad de género en los perfiles técnicos de las organizaciones.

El equilibrio e igualdad, decae también cuando observamos la distribución por género en los puestos de dirección y mandos intermedios, aunque hay que reconocer que a lo largo de los sucesivos informes del Índice de Diversidad, la situación ha ido mejorando paulatinamente.

La presencia de mujeres en los puestos directivos parece que aumenta debido a la legislación aprobada en los últimos años, pero a pesar de todos los esfuerzos persiste el "techo de cristal" donde las mujeres encuentran barreras para acceder o mantener puestos de responsabilidad, tal como los resultados aportados por las empresas participantes en el V Índice nos muestran.

## **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.

**9 cada diez empresas cuentan con datos de la distribución de su plantilla teniendo en cuenta la variable edad.**

## Edad (cont.)

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.

	<b>GENERACIONES PRESENTES EN LA PLANTILLA</b>	Nº DE EMPRESAS
TRADICIONALISTAS (>1955)	<b>5 GENERACIONES</b>	<b>0</b>
BABY BOOMERS (1956-1070)	<b>4 GENERACIONES</b>	<b>2</b>
GENERACIÓN X (1971-1982)	<b>3 GENERACIONES</b>	<b>14</b>
GENERACIÓN Y (1982-1992)	<b>2 GENERACIONES</b>	<b>1</b>
GENERACIÓN Z (<1995)	<b>1 GENERACIÓN</b>	<b>20</b>

Cuando analizamos los datos, observamos que 14 de las 48 empresas cuentan con más de 3 generaciones representadas y 20 tienen al menos una generación distinta de la generación predominante en su plantilla.

Ser conscientes de que las plantillas de las empresas españolas se encuentra ya entre **3 generaciones distintas implica beneficios**, aunque si no se gestiona adecuadamente, en ocasiones, pueden suponer inconvenientes. Ninguna de estas generaciones tiene el mismo modo de trabajo, formas de proceder, conocimientos y circunstancias laborales y vitales. Esta realidad generacional se hace estratégica para las organizaciones porque todavía son muchos los desafíos por resolver.

Si cruzamos los datos de las distintas generaciones con las categorías laborales, los resultados son los siguientes:

<b>CATEGORÍAS LABORALES</b>	TRADICIONALISTAS (>1955)	BABY BOOMERS (1956-1070)	GENERACIÓN X (1971-1982)	GENERACIÓN Y (1982-1992)	GENERACIÓN Z (<1995)
<b>No Cualificado</b>	<b>4,17%</b>	<b>14,58%</b>	<b>25,00%</b>	<b>22,92%</b>	<b>4,17%</b>
<b>Administrativos</b>	<b>2,08%</b>	<b>16,67%</b>	<b>52,08%</b>	<b>14,58%</b>	<b>4,17%</b>
<b>Perfiles Técnicos</b>	<b>2,08%</b>	<b>20,83%</b>	<b>45,83%</b>	<b>14,58%</b>	<b>4,17%</b>
<b>Mandos Intermedios</b>	<b>2,08%</b>	<b>22,92%</b>	<b>39,58%</b>	<b>14,58%</b>	<b>2,08%</b>
<b>Directivos</b>	<b>10,42%</b>	<b>47,92%</b>	<b>27,08%</b>	<b>4,17%</b>	<b>0,00%</b>
<b>Promedio</b>	<b>4,17%</b>	<b>24,58%</b>	<b>37,92%</b>	<b>14,17%</b>	<b>2,32%</b>

Cuando analizamos los datos de la fuerza laboral, observamos que el conjunto de las empresas participantes tiene su fuerza de trabajo entre la denominada Generación X (37,92%), que sería la que comprende las edades entre los 38 y 49 años, la denominada generación BabyBoomer (24,58%) que sería la que comprende el grupo etario de 50 hasta 64 años y la generación Y (14,17%) que comienza a tener una presencia significativa en las organizaciones y que abarca al grupo etario de 28 a 37.

En relación al análisis de la diversidad generacional por categorías, los datos muestran que donde está principalmente el grueso de la distribución de la fuerza laboral, lo que incluye personal no cualificado, administrativos y perfiles técnicos, es en la generación X, y es en esta categoría donde los perfiles más jóvenes correspondientes a la Generación Z tienen presencia.

La generación Y, es decir, aquellas personas que se encuentran en el grupo etario de 28 a 37 tienen mayor presencia en perfiles técnicos y mandos intermedios.

En los puestos de dirección, nos encontramos que en casi la mitad de las organizaciones las personas en edades comprendidas entre los 50 y 64 años, baby boomers, y que es en esta categoría donde la generación tradicionalista de 65 años o más tiene mayor presencia.

Recientes estudios, señalan como una de las competencias más buscadas y valoradas el liderazgo intergeneracional como puente entre generaciones. Los mandos pertenecientes a la generación baby boomer saben definir perfectamente los objetivos de sus equipos y lideran "dejando hacer" y promoviendo que la gente no tenga miedo a los errores. Muy distintos son los de la generación X, líderes apasionados y diversos, buenos en la escucha y el desarrollo de sus colaboradores. Los líderes de la Generación Y se consideran más ágiles y flexibles en los objetivos y sus plazos que sus antecesores, lo que puede entrar en conflicto. Les gusta el trabajo en equipo y están más orientados hacia la conciliación y la flexibilidad.

Ante esta situación, una estrategia de gestión de diversidad generacional será fuente de riqueza y de éxito y un imperativo de las organizaciones si quieren ser competitivas en el siglo XXI.

## Discapacidad

La variable de diversidad funcional es el segundo factor demográfico que las empresas participantes recopilan de su fuerza de capital humano. Esto es debido en gran medida a que, 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.

**4 de cada 10 empresas que han participado en el Informe cuentan con los datos de la distribución de su plantilla teniendo en cuenta la variable discapacidad.**

Si analizamos los datos de las empresas que han facilitado información atendiendo a las distintas categorías profesionales, el resultado es el siguiente:

CATEGORÍAS LABORALES	0%-1,99%	2%	+2%
<b>No Cualificado</b>	<b>45,83%</b>	<b>6,25%</b>	<b>20,83%</b>
<b>Administrativos</b>	<b>60,41%</b>	<b>6,25%</b>	<b>14,58%</b>
<b>Perfiles Técnicos</b>	<b>10,42%</b>	<b>2,08%</b>	<b>6,25%</b>
<b>Mandos Intermedios</b>	<b>70,83%</b>	<b>4,17%</b>	<b>4,17%</b>
<b>Directivos</b>	<b>70,83%</b>	<b>2,08%</b>	<b>4,17%</b>

Observamos que las empresas cuentan con un 2% o más de personas con discapacidad en las categorías de personal no cualificado y en perfiles administrativos. Desciende drásticamente cuando analizamos los perfiles técnicos y más aún en mandos intermedios y directivos.

Hay que señalar que de las 48 empresas participantes solo dos cuentan con un 2% o más de personas trabajadoras con discapacidad en todas y cada una de las categorías laborales estudiadas, una empresa lo hace en tres categorías y 4 empresas en dos categorías. Por otro lado, 14 de las 21 empresas que nos aportan datos desgregados, al menos cumplen la normativa, que como hemos analizado en el cuadro anterior suele ser la categoría de personal no cualificado o en perfiles administrativos.

## Origen etnocultural

La variable de origen etnocultural es el cuarto factor demográfico que las empresas participantes recopilan de su plantilla.

**Casi 8 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.**

Valoramos que una empresa es culturalmente diversa cuando supera el 25% de personas con origen distinto al nacional. De las empresas que han reportado información, sólo una empresa lo supera en las 5 categorías profesionales, sin embargo la tendencia es que existan únicamente personas de orígenes diferentes al español en una o dos de estas.

Si analizamos los datos ofrecidos por las empresas, por categorías laborales, tenemos lo siguiente:

CATEGORÍAS LABORALES	0%-25%	26%-25%	51%-75%	76%-100%
No Cualificado	47,92%	14,58%	8,33%	4,17%
Administrativos	66,67%	8,33%	0,00%	2,08%
Perfiles Técnicos	72,92%	2,08%	4,17%	2,08%
Mandos Intermedios	66,67%	4,17%	0,00%	2,08%
Directivos	72,92%	4,17%	0,00%	2,08%

En esta tabla vemos los datos de las 39 empresas que aportan información según las diferentes categorías laborales. No hay grandes variaciones en el número de empresas que cuentan con al menos una cuarta parte de sus trabajadores y trabajadoras de origen distinto al español. Cuando pasamos al porcentaje del 26% al 50% de personas con origen distinto al español, observamos que disminuye en los perfiles técnicos considerablemente y en los mandos intermedios y directivos.

**Origen  
etnocultural  
(cont.)**

La empresa es el reflejo de las relaciones sociales y culturales que tienen lugar en la sociedad en la que se inserta. Según datos del Instituto Nacional de Estadística, la población de España aumentó en 392.921 personas y se situó en 47.329.981 habitantes a 1 de enero de 2020. El número de extranjeros aumentó, en 451.391 personas, lo que compensó el saldo vegetativo negativo de 53.146 personas. Este crecimiento es el más elevado desde 2008.

	2019	2020
<b>Españoles</b>	<b>42.086.116</b>	<b>42.094.606</b>
<b>Extranjeros</b>	<b>4.848.516</b>	<b>5.235.375</b>
<b>Población total</b>	<b>46.934.632</b>	<b>47.329.981</b>



# CONCLUSIONES

---

Esta V edición del Índice de Diversidad e Inclusión supone la consolidación de este informe como herramienta útil para el sector empresarial de nuestro país para conocer el estado global de la gestión de la diversidad en los entornos laborales, que año a año incrementa el número de empresas participantes.

Este año, a pesar de todas las dificultades derivadas de la crisis sanitaria, económica y social, hemos batido récord de participación con 48 empresas, a las que queremos agradecer su confianza y apoyo a pesar del momento duro que muchas de ellas están atravesando.

La necesidad de medir es incuestionable hoy en día, la medición es la única forma de conocer el impacto de las estrategias y acciones que se emprenden por parte de las empresas y si éstas están alineadas con los objetivos de negocio, el propósito corporativo y las exigencias y demandas de los grupos de interés. Sólo así se puede avanzar y reorientar las prioridades para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las corporaciones.

El Covid-19 ha trastocado el orden económico y social, por eso se necesitan aún más, otros indicadores además de los financieros. Indicadores intangibles sólidos y rigurosos, que permitan a los mandos directivos es-

tar mejor informados y faciliten la toma de decisiones estratégicas y salir fortalecidos de esta crisis mundial.

Las empresas necesitan sobrevivir en estos tiempos de turbulencias, diferenciarse, ganar en confianza y reputación, reforzar su valor de marca. En un entorno global donde los productos y servicios son cada vez más homogéneos y fáciles de imitar, son esas variables más intangibles las que crean diferenciación y competitividad.

**Por todo esto, la gestión de la diversidad no es una opción, es una necesidad** para todas aquellas organizaciones que quieran diferenciarse y ser sostenibles.

***El índice de diversidad es una gran herramienta que cada vez utilizan más empresas para realizar un autodiagnóstico y seguir avanzando.***

---

## **Las empresas participantes:**

En esta V Edición hemos contado con la participación de **48 organizaciones diferentes**, en función de su tamaño, su volumen de facturación, el número de trabajadores y trabajadoras y el sector de actividad.

**Predomina la participación de PYMES**, con un volumen de facturación menor a 50 millones. Son el 58,33% de todas las empresas participantes y el **67% de las empresas se encuentran dentro de estos tres sectores: servicios, comercios e industria**. Sigue creciendo la participación de pequeñas y medianas empresas como ha ocurrido en ediciones anteriores y este aumento nos resulta de especial relevancia puesto que son las más abundantes en nuestro tejido empresarial y porque contradice esa idea de que la gestión de diversidad es cosa de grandes empresas o multinacionales.

Otra de las riquezas de la muestra es que las 48 empresas están **localizadas por todo el territorio español** siendo las más numerosas las pertenecientes a la Comunidad de Castilla y León (23), Comunidad Valenciana (8) y Madrid (7).

---

Las empresas  
participantes:  
(cont.)

**26 de estas 48 empresas es la primera vez que participan,** lo que demuestra el interés creciente por parte del tejido empresarial español por la gestión de la diversidad en los entornos laborales. Son empresas con mucho interés por el tema, pero que todavía no han desarrollado muchas herramientas, lo que ha quedado reflejado en el análisis de datos.

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 laborales y seguir progresando.



## ¿Cómo es la política corporativa sobre la 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 relativas a la gestión de la diversidad, analizamos la cultura de la empresa, los valores, costumbres y prácticas del grupo de personas que forman la organización.

En esta edición de las 5 primeras empresas en el ranking global, 3 obtienen la puntuación máxima (30 puntos) y las dos siguientes 29 puntos.

Como ha venido sucediendo en los informes anteriores, en esta categoría es donde las empresas alcanzan la media más alta, aunque es verdad que cuando nos acercamos al desarrollo de los compromisos llevados a cabo por cada empresa comienzan las diferencias.

En esta edición el 85% de las empresas participantes afirman desarrollar alguna política relacionada con la gestión de la diversidad. Si comparamos los datos relativos a esta categoría con los obtenidos en las dos ediciones anteriores, vemos que decrece sensiblemente, pero es debido a la participación de empresas por primera vez en el Índice de Diversidad. Las 7 empresas que "señalan" que no trabajan la diversidad aluden esta razón que la gestión de la diversidad no se ha priorizado o las limitaciones que tienen para elaborar un plan de gestión de la diversidad, aunque su interés queda manifiesto por participar en el Informe.

En esta edición hemos preguntado a las empresas que entienden por diversidad y aunque las definiciones son muy variadas, la mayor parte de ellas se centran en las personas trabajadoras: la participación en igualdad, el compromiso para la inclusión, creando una cultura de respeto a la diferencia.



¿Cómo es la política corporativa sobre la gestión de la diversidad? (cont.)

Entienden que gestionar la diversidad es aplicar los principios de inclusión, equidad e igualdad, gestionando la integración de personas diferentes para el logro de los objetivos corporativos y promover acciones que propicien la diversidad.

La diversidad es percibida como la incorporación de la diferencia como un valor que enriquece a la organización, como un eje transversal que permite contar con un espacio laboral tolerante e inclusivo, estableciendo mecanismo que garantice la inclusión de diversos colectivos. creando entorno abiertos y seguros que favorezcan la comunicación, trasladando a los entornos laborales la demanda de una sociedad más humana y responsable con los valores y los derechos humanos.

### **Crece el compromiso con la diversidad y la no discriminación, pero no los recursos humanos y económicos destinados a su gestión.**

**El 69% de las empresas participantes, cuentan con una persona** encargada de gestionar la diversidad, pero esta persona comparte esta función con la gestión de los RRHH, la selección o la responsabilidad corporativa. Lo que desciende drásticamente es la dotación de recursos económicos para la gestión de la diversidad, **sólo el 40% cuenta con un presupuesto**, lo que pone en relieve el peso de gestión de la diversidad dentro de la estrategia empresarial.

En esta edición, 69% de las empresas participantes manifiestan contar con un documento interno que especifica el compromiso público de la empresa con la diversidad, pero sólo el 54,17% cuenta con mecanismos de evaluación de este compromiso, lo que nos hace concluir que existe una brecha entre el documento y la implementación de instrumento para la evaluación y seguimiento de estas políticas.

### **No hay cambios en la relevancia de las variables de género y 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.



¿Cómo es la política corporativa sobre la gestión de la diversidad? (cont.)

La variable de género es un valor fundamental en la política corporativa de todas las empresas participantes, y se sitúa al frente de todas las variables en todos los niveles analizados en este apartado. La discapacidad continúa en segunda posición como viene siendo habitual.

### Leve crecimiento de las variables de origen etnocultural y diversidad generacional.

Estas dos variables mantienen su leve tendencia de crecimiento, la mitad de las empresas participantes atienden en sus políticas corporativas a la diversidad por origen y generacional. El 54,17% contemplan la variable de origen etnocultural y generacional en sus documentos internos, pero el número de empresas que contemplan la variable de origen etnocultural desciende hasta el 29,17%, mientras que la variable de diversidad generacional es contemplada por el 35,42% de las empresas participantes en el Informe.

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. Analizamos todos aquellos procesos de selección, contratación y sensibilización de los trabajadores y trabajadoras, como en la prevención de la discriminación.

Esta categoría es la que siempre mejores resultados presenta en todos los informes y nos indica que las empresas participantes priorizan las acciones relativas a la gestión de sus trabajadores y trabajadoras a la hora de poner en marcha políticas de gestión de la diversidad.

### Procesos de selección basados en competencias.

9 de cada 10 empresas participantes en el Índice afirman contar con un estrategia de selección basada únicamente en el mérito



*¿Cómo es la gestión interna de la diversidad en las empresas? (cont.)*

y las competencias necesarias para el puesto. Afortunadamente, cada año más empresas cuentan con una estrategia de selección que garantice la no discriminación y de nuevo son las variables de género y discapacidad las más potenciadas. Sin duda, la legislación tienen mucho que ver con estos resultados.

Si bajamos al detalle, a los procedimientos, solo 6 de cada 10 empresas cuentan con un procedimiento destinado a garantizar que los procesos de selección se basen únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto.

Cuando en el apartado anterior, en el marco de las políticas corporativas preguntábamos a las empresas por el impacto de las medidas o políticas de gestión de la diversidad, la mayoría señalaba la importancia para la retención del talento. Sería importante contar con procedimientos que nos aseguren que contratamos a los mejores sin fijarnos en el género, la edad, el origen o la identidad sexual.

Una vez más necesitamos indicadores, las empresas necesitan fijar objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad, y las empresas lo saben bien, por eso, el 58,33% de las empresas participantes fijan objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad, pero una vez más se centran en las variables de género y discapacidad. Esta tendencia se mantiene en el caso de la variable de género, en el estudio por categorías laborales, incluso en mandos intermedios y directivos, lo que de nuevo denota la voluntad de cumplir la ley.

También el informe "Women in Business 2019", elaborado por la consultora Grant Thornton corrobora esta tendencia, tras años de estancamiento el número de mujeres en puestos directivos vuelve a crecer y aumenta tres puntos respecto al año pasado para alcanzar el 30%.

Santiago Tarín Puig, presidente de Alliance Partnership International (API) y Socio Director General del Grupo Master Consulting, destaca la necesidad de promover esta diversidad en los Consejos de Administración y en los Comités de Dirección: "Está demostrado por numerosos estudios, que la diversidad enriquece, y cuando hablamos de diversidad no sólo hablamos de género, sino también de edad, formación, experiencia, cultura... Los departamentos de dirección de las empresas deben ser un reflejo de la sociedad en la que vivimos y actualmente no es así".



*¿Cómo es la gestión interna de la diversidad en las empresas? (cont.)*

Sin duda, una buena estrategia para involucrar a la plantilla en una compañía y fomentar su compromiso con su trabajo es motivar, reconocer y potenciar su diversidad. Una cultura corporativa centrada en las personas que fomente un entorno de trabajo donde se gestione la diversidad de los trabajadores y trabajadoras potenciando su desarrollo individual.

En este sentido la formación resulta fundamental para que los trabajadores puedan desarrollar todas sus habilidades, y su talento y la compañía pueda promocionarlos internamente. 30 de las 48 empresas que participan en esta edición elaboran planes de formación teniendo en cuenta las variables de diversidad. La formación es un indicador claro sobre la implicación de la empresa con la gestión de la diversidad. Los datos nos muestran una vez más que son las variables de género y discapacidad las que reciben mayor atención, pero en esta edición queremos destacar cómo la variable generacional avanza gracias a las iniciativas de mentoring. También la variable etnocultural va mejorando lo que puede ser debido al interés en formaciones sobre los sesgos inconscientes.

Otras de las medidas implementadas por las empresas para garantizar la no discriminación son los sistemas retributivos y beneficios sociales que garanticen la no discriminación. El 72,92% de las empresas participantes implementa estas herramientas, según los datos aportados en esta edición.

### **La conciliación, el teletrabajo y el coronavirus.**

Podemos considerar la conciliación y el teletrabajo bien beneficios sociales o medidas para garantizar la no discriminación, pero lo que no dudan las empresas es la importancia de disponer de acciones y/o mecanismos para responder con equidad a las demandas de conciliación entre vida personal, familiar y laboral.

Es importante señalar que al hablar de conciliación nos estamos refiriendo igualmente a quien tiene bajo su atención a personas mayores de edad y dependientes (ya sea por razones de edad, de enfermedad o de discapacidad) y no solo a personas con hijos a cargo.

El 92% de las empresas encuestadas manifiestan disponer de estas medidas y las que tienen mayor implantación son la flexibilidad horaria seguida de la jornada continua.



¿Cómo es la gestión interna de la diversidad en las empresas?  
(cont.)

Será interesante en próximos estudios el análisis del teletrabajo, que ha pasado de ser una medida de conciliación a una medida impuesta para evitar los desplazamientos y la propagación del virus.

Ha llegado, pues, el momento de comprobar, en el marco de una situación de pandemia mundial, el nivel real de compromiso de las empresas e instituciones con el derecho a la conciliación de las personas trabajadoras, de comprobar quiénes se mantienen estancados en fórmulas presencialistas y quiénes, con visión de futuro, adoptan fórmulas que han demostrado ser positivas tanto para la empresa como para los trabajadores.

### **Prevenir la discriminación con la sensibilización como herramienta.**

Cada vez más empresas cuentan con mecanismos y protocolos con los que prevenir y resolver posibles conflictos por discriminación. En esta edición, el 64,58% de las empresas participantes cuentan con dichas herramientas. Estas herramientas suelen incluir protocolos de prevención del acoso sexual, pero cada vez más empresas recogen protocolos de no discriminación teniendo en cuenta la variable etnocultural.

En este ámbito es fundamental contar con acciones y programas de sensibilización que transmitan a la plantilla la riqueza y los beneficios que aporta 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. Solo 6 de cada 10 empresas participantes incorporan alguna medida de sensibilización. Es necesario sensibilizar sobre las variables menos desarrolladas como son la generacional, origen etnocultural y, por supuesto, sobre la diversidad sexual y de identidad de género que sigue recibiendo menor atención, aunque año a año mejora levemente.

Seguimos insistiendo en la importancia de liderazgo inclusivo dentro de las organizaciones. Es de vital importancia la sensibilización en los niveles intermedios y superiores, porque se consigue un efecto cascada que incide finalmente en el resto de la plantilla.



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

Hemos analizado cómo las empresas trasladan su compromiso con la gestión de la diversidad hacia el exterior (clientela, proveedores, sociedad en general...). Una vez que las empresas ya gestionan la diversidad y quiere avanzar en este campo, comienza a implementar medidas en este ámbito. En esta categoría las empresas participantes han obtenido 5,71 puntos del total de 15 que podían alcanzar.

### Los clientes y los proveedores como principales grupos de interés en la gestión de la diversidad.

4 de cada 10 empresas analizadas señalan que cuentan con mecanismos para conocer en qué medida los clientes o usuarios perciben un trato igualitario y no discriminatorio.

Todavía es un indicador bajo, si bien ha aumentado en esta edición. Hoy en día no se trata tanto de "vender" sino de "convencer" a los potenciales clientes de que compren nuestro producto/servicio. Llegar a estos potenciales clientes es el objetivo de las empresas u organizaciones, necesitan generar confianza, que se perciba un valor diferencial que les posiciona por delante de otros.

La no discriminación y la atención a la diversidad en todas las variables, es un valor diferencial cada día más valorado por los potenciales clientes en un mercado global cada vez más competitivo y algunas empresas ya lo han descubierto, pero todavía hay muchas que lo tienen que descubrir.

Lo mismo ocurre con la incorporación de criterios de diversidad en el proceso de selección de las empresas proveedoras. 4 de cada 10 empresas han implementado criterios para seleccionar proveedores, pero las empresas necesitan 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, porque trabajar con empresas proveedoras diversas mejorará la percepción que los clientes y usuarios tienen de la organización y les aportará un valor diferencial muy necesitado para ganar competitividad empresarial y ser socialmente más responsables.

### El valor de la responsabilidad social en la gestión de la diversidad.

33 de las 48 empresas promueven la perspectiva de la diversidad en sus acciones de colaboración en proyectos sociales o progra-



*¿Está presente la diversidad en la relación con los grupos de interés de las empresas?  
(cont.)*

mas de voluntariado corporativo. Las organizaciones han integrado la RSC dentro de su cultura y la consideran una creación de valor. El compromiso de las empresas con la sociedad en la que están insertas, con el desarrollo económico y social de los entornos en los que están establecidas, es una prioridad para las empresas y ha dejado de ser una opción a ser una obligación.

### **Comunicación inclusiva por necesidad.**

La empresa sabe que su comunicación externa debe tener en cuenta la gran diversidad que se puede encontrar hoy en día en una sociedad, cada vez más compleja y cambiante, donde el dominio del lenguaje inclusivo es esencial.

La comunicación externa es un elemento prioritario en la estrategia empresarial, y tiene que actuar como elemento transversal inclusivo, porque construye la proyección hacia su público y la sociedad en su conjunto. Por eso, analizamos la incorporación de la diversidad como un elemento transversal en la comunicación corporativa.

El 47,42% de las empresas participantes afirman tener en cuenta la diversidad, sobre todo, la variable de género aunque aumenta la importancia de la variable generacional.

Más importancia dan las empresas a la incorporación de la diversidad en las acciones de marketing y/o publicidad donde el 60% de las empresas participantes incorporan contenidos relativos a la gestión de la diversidad y disminuye al 54,17% cuando hablamos de informes de RSC o memorias de actividades. Sin producirse cambios en cuanto a informes anteriores respecto las distintas variables.



**¿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 3,94 puntos de media de un total de 15.



*¿Cómo es la diversidad en las plantillas de las empresas? (cont.)*

## **Género: ¿Cómo afectarán los planes de igualdad?**

Como en ediciones anteriores, los datos globales nos muestran una aparente igualdad entre géneros cuando hacemos referencia al personal no cualificado y personal administrativo, pero este equilibrio se rompe según ascendemos a los puestos intermedios y directivos.

El 35,42% de las empresas participantes presentan igualdad de género en la categoría de personal no cualificado y casi el 44% en la categoría de personal administrativo y desciende al 15% de empresas cuando nos acercamos a los mandos intermedios y directivos.

En el terreno legislativo mucho se está haciendo para que la implantación de los planes de igualdad sean una realidad y también en el ámbito de la igualdad retributiva, con dos decretos aprobados en octubre de este año.

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación se establecen nuevas obligaciones para las empresas, que han sido completadas por dos Reales Decretos en 2020. El Gobierno ha fijado un calendario en función del número de personas trabajadoras que terminará el 9 de marzo del 2022, con lo que para el próximo año podremos ir analizando los efectos de estos planes de igualdad en la mayoría de las empresas que participan en el Índice.

Estos planes de igualdad, que deben negociar y registrar todas las empresas con 50 o más empleados y que incluyen una auditoría retributiva, deben recoger un diagnóstico de la posible discriminación en todo el proceso, desde la selección del personal, la contratación, pasando por la corresponsabilidad de los cuidados, la prevención del acoso sexual y la infrarrepresentación de las mujeres en determinados puestos. En este último caso, puede incluir medidas de acción positiva para equilibrar esa presencia.

## **Edad: la necesidad de un liderazgo intergeneracional**

La variable generacional nos muestra que la variedad de rango de edad en los equipos humanos aumenta, sin duda el retraso en la edad de jubilación, la difícil incorporación al mercado laboral de los jóvenes tiene reflejo en los datos recogidos de las empresas participantes.



*¿Cómo es la diversidad en las plantillas de las empresas? (cont.)*

El grueso de la fuerza de trabajo se encuentra en todas las categorías laborales entre la denominada Generación X (49 a 38 años), los 64 a 50 años, seguidos de la Generación Y de los 38 a los 28 años). Añadido a esto cada vez encontramos más generaciones presentes en una misma empresa (14 empresas de las 48 participantes cuentan con 3 generaciones en su plantilla).

A lo largo de todo el informe, hemos apreciado una leve mejoría en el desempeño de la variable generacional en muchos de los indicadores.

Esto hace que se hable mucho del liderazgo intergeneracional y que sea una competencia muy demandada en todos los puestos de responsabilidad para que cualquier empresa pueda avanzar en el desarrollo del talento y el compromiso de sus colaboradores y colaboradoras y la mejora del clima laboral.

Este modelo de liderazgo se basa en dos competencias fundamentales: inteligencia emocional y perspectiva generacional que ayudarán a todos aquellos que gestionan personas para acompañar a sus equipos y organizaciones.

### **Discapacidad: ¿cumpliendo o incumpliendo 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. Sin embargo, los indicadores de esta variable muestran un descenso en los porcentajes globales.

Sólo 14 de las 21 empresas que nos aportan datos disgregados, al menos cumplen la normativa, pero suele ser en la categoría de personal no cualificado o en perfiles administrativos y los números descienden drásticamente cuando analizamos perfiles técnicos y más cuando se trata de puestos de responsabilidad.

El 33% 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.

### **Diversidad cultural o internacionalización de la plantilla.**

La diversidad cultural sigue siendo una variable desconocida y entendida de muy diversas formas por las empresas y lo mismo hemos constatado en otros estudios y seminarios sobre diversidad.



*¿Cómo es la diversidad en las plantillas de las empresas?  
(cont.)*

Por eso, este año hemos querido dar un paso más y hemos introducido unas cuestiones más cualitativas para poder obtener algo más de información sobre la diversidad cultural en las empresas como una primera experiencia piloto.

Hemos preguntado a las empresas que nos indiquen cuáles son las nacionalidades más mayoritarias distintas a la española y de las 38 empresas que nos han facilitado datos podemos concluir que la mayoritaria es la marroquí, seguida de la colombiana en tercera posición nuestros vecinos franceses y portugueses, peruanos seguidos de los venezolanos. Lo cual es una vez más reflejo de nuestra sociedad en general.

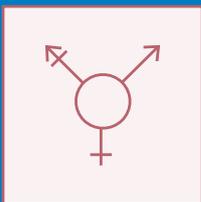
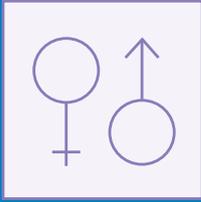
Estas personas en su mayoría ocupan puestos en los departamentos más técnicos o de operaciones y en departamentos comerciales.

La cuestión es que hasta la terminología es confusa o discriminatoria cuando hablamos de personas de origen distinto al español, las clasificamos muchas veces según el país de origen o sus recursos económicos como extranjeros, inmigrantes o incluso expatriados.

La buena noticia es que cuando preguntamos a las empresas qué supone para ellas la gestión de la diversidad cultural, todas reconocen lo positivo de gestionar esta variable, argumentando que la diversidad cultural ofrece una oportunidad de éxito para la empresa. Mayoritariamente señalan que fortalece una cultura inclusiva y consideran que donde mayor impacto tiene la diversidad cultural es en la mejora del clima laboral y en los resultados económicos.

La diversidad cultural es mucho más que tener mucha variedad de nacionalidades en la plantilla. La cultura es un elemento subjetivo y complejo. Es subjetivo 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, religión, su estatus económico y otros factores que condicionan su marco de referencia. 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.

Mucho trabajo queda por hacer en el campo de la diversidad cultural.



***La gestión de la diversidad no es una opción, es una necesidad para todas aquellas organizaciones que quieran diferenciarse y ser sostenibles.***



# HERRAMIENTAS PARA SEGUIR AVANZANDO EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL

---

La diversidad cultural como eje vertebrador de la inclusión es la suma integradora de las distintas dimensiones culturales, y las formas en que éstas se relacionan entre sí, aporta cohesión dentro de los grupos humanos y, por tanto, debería ser objeto prioritario de atención por parte de las empresas a la hora de abordar con éxito sus políticas de diversidad e inclusión.

Hemos querido dotar a las empresas de una herramienta más: la “Guía de contratación de personas migrantes”. Fruto del trabajo que hemos desarrollado en el marco del proyecto “Abriendo Fronteras” en las siguientes localidades: Barcelona, Burgos, Córdoba, Elche, Madrid, Salamanca y Valladolid.

Hemos trabajado con los actores implicados: las empresas y las personas migrantes (trabajadoras y en desempleo), con el objetivo de contribuir a luchar contra las barreras y obstáculos que puedan frenar la contratación de estas personas.

Fruto de este trabajo hemos elaborado un **decálogo de buenas prácticas para la contratación de personas migrantes** que queremos compartir como una herramienta más para una buena gestión de la diversidad cultural.

## 1 PROCESOS DE CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS.

***Muchas de las personas migrantes que aplican a procesos de selección lo hacen porque poseen las competencias requeridas para el puesto;*** cuentan con niveles de cualificación medios y altos, por lo que considera hacer una valoración global de estos aspectos y promover la contratación por competencias.

También ten en cuenta la contratación de personas migrantes para puestos que requieran menos cualificación,

pues muchos de ellos no han tenido la oportunidad de recibir formación en sus países de origen, pero cuentan con otras competencias que aportan valor a su candidatura: una gran capacidad de trabajo, sacrificio, adaptación, motivación y aprendizaje.

## 2 VALORAR LA EXPERIENCIA PROFESIONAL EN EL PAÍS DE ORIGEN.

***Las personas migrantes, en muchos casos, se sienten frustradas al no poder aprovechar toda su formación académica y experiencia profesional.***

Aprovechar dicha formación y experiencia es sin duda invaluable y puede suponer una clara mejora de los objetivos de tu empresa.

Abre el abanico de contratación en tu departamento de RRHH e integra dentro de tu búsqueda a este colectivo e indaga durante la entrevista sobre su experiencia profesional formal y no formal. Te llevarás gratas sorpresas.

# 3

## REQUERIR LA DOCUMENTACIÓN ADECUADA.

***Muchas de las personas migrantes que llegan a España lo hacen con pocas pertenencias. De tal forma que pedir documentación excesiva para su contratación puede ser la barrera con la que se enfrentan a diario.***

Antes de rechazar a un candidato/a, entendamos el contexto de estas personas. Si hay datos que faltan para completar su proceso y su CV encaja con el perfil que necesitas incorporar, solicítale que aporte la documentación requerida. Es probable que a lo mejor esa persona esté realizando algún itinerario laboral en entidades del tercer

sector, como es el caso de las entidades federadas a Red Acoge, y éstas puedan ayudar y facilitar la documentación o ampliar información que permita su contratación.

# 4

## FOMENTAR LA FORMACIÓN DE RESPONSABLES EN RRHH.

**Fomentar la diversidad cultural en la empresa debe ser una estrategia transversal de la organización. La responsabilidad de los RRHH es crucial para ello, de ahí la importancia de formar a la plantilla para que sea capaz de entender y transmitir dichos valores.**

Y si la contratación es externalizada por empresas gestoras que realizan

los trámites administrativos para tu empresa, es también importante informarles de cómo apoyar dicha selección y contratación de personas migrantes. Saber dónde pueden pedir más información del posible candidato/a, etc. Es fundamental informarse bien antes de rechazarlo/a.

# 5

## INTERNACIONALIZAR LA PLANTILLA PARA INTERNACIONALIZAR LA EMPRESA.

**La contratación de personas migrantes es una oportunidad de cambio, de transformación; de abrirse tal vez a nuevos mercados, nuevos clientes y proveedores o inversores.**

Cada vez más las alianzas entre empresas con esta cultura social son mejor recibidas porque saben del potencial que conlleva tener representadas diversas nacionalidades en las plantillas de trabajo.

Una empresa multicultural aventaja a una que se cierra localmente y no se abre a las oportunidades de nuevas formas de pensar, trabajar, de comunicarse y de crecer.

# 6

## FOMENTAR LA INCLUSIÓN CON PLANES DE ACOGIDA.

**Una empresa que se abre a esta oportunidad debe de crear un Plan de Acogida, de diversidad e igualdad de oportunidades para todos/as los/as empleados/as.**

Entender la importancia de dar a conocer y de formar a la persona antes de su incorporación sobre el funcionamiento de la empresa, los aspectos relacionados con PRL, la cercanía con

la persona responsable o supervisora del área donde trabajará, los servicios y prestaciones que le dará la empresa y/o cursos de mejora continua a los que puede asistir, etc.

# 7

## DEFINIR EL ITINERARIO DE INSERCIÓN LABORAL.

**Dependiendo del puesto y las competencias que tenga el empleado dentro de la empresa es importante definir el Plan de Acogida para esta persona.**

Este protocolo debe ser consensuado y compartido con la persona que se incorpora al puesto y con su supervisor/a o persona asignada para encabezar dicha acogida.

Todo depende del puesto que ocupe y el grado de especialización. Esto lo decidirá el Plan que se haya seleccionado para integrar a la persona trabajadora en el nuevo puesto; sin duda es el camino más favorable hacia el éxito en su integración.

# 8

## FORMAR A LOS EQUIPOS EN GESTIÓN DE SEGOS INCONSCIENTES/ O ACTITUDES DISCRIMINATORIAS.

**En algunos casos puede ocurrir que cuando se incorpora un nuevo/a empleado/a y es de origen migrante, el resto de la plantilla, por desconocimiento o como mecanismo de defensa, tiende a rechazar lo nuevo o lo que les causa un conflicto de manera inconsciente.**

Esto en ocasiones hace que hagamos comentarios discriminatorios y se genere un ambiente laboral desfavorable.

Es importante formar a los equipos dentro de la empresa y señalar estos sesgos, ya que una empresa ética, exitosa y en evolución no puede darse el lujo de tener actitudes de discriminación que pueden dañar la autoestima de las personas, en especial de este colectivo que ya de por sí, en muchos casos, es vulnerable.

# 9

## POLÍTICAS INTERNAS DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD CULTURAL.

**Es importante dentro de tu Protocolo de acogida tener en cuenta las medidas de conciliación para que los/as empleado/as de origen migrante puedan sentirse respetados/as de acuerdo a su realidad cultural, como los días de culto, los periodos vacacionales donde suelen viajar a sus países de origen o tal vez contar con flexibilidad horaria.**

Todo dependerá de las características propias de tu organización y del puesto de trabajo, pero considerar estas medidas de conciliación es un ejemplo de una empresa socialmente responsable.

Desde Red Acoge podemos ayudarte a implementar y diseñar un plan estratégico de gestión de la diversidad cultural adaptado a tu empresa.

# 10

## APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, SIMPLIFICANDO LAS TRABAS BUROCRÁTICAS.

**Organizaciones como Red Acoge realizan un enorme esfuerzo de interlocución con las Administraciones Públicas para sensibilizar e informar sobre las dificultades burocráticas que enfrentan las personas de origen migrante en su itinerario de búsqueda de empleo con el objetivo de simplificar y facilitar dicho proceso.**

Cuando un currículum de una persona de origen migrante que realiza un itinerario laboral llega a tus ma-

nos, es porque todos los aspectos burocráticos y de documentación: NIE, permiso de residencia, emparejamiento, número de afiliación a la Seguridad Social, tarjeta sanitaria y demás ya están tramitados. Por lo que puedes concentrarte en su entrevista, sus competencias y cualidades para el puesto.

Una plantilla con personas de origen diverso genera beneficios a la organización, fomenta un clima laboral más inclusivo y tolerante en las relaciones entre equipos, público y clientes y favorece la resolución de conflictos.



Este proyecto ha sido posible gracias a la financiación de:



SECRETARÍA DE ESTADO DE MIGRACIONES  
DIRECCIÓN GENERAL DE INCLUSIÓN Y ATENCIÓN HUMANITARIA



**UNIÓN EUROPEA**

Fondo Social Europeo  
El FSE invierte en tu futuro

---

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

© **Red Acoge**

Madrid, diciembre 2020



RED **acoge**