



VII EDICIÓN

ÍNDICE DE LA GESTIÓN DE LA  
DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN 2022

RED **acoge**

RED ACOGE  
PROYECTO SENSIBILIZA

**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

acoge@redacoge.org

[www.indicediversidad.org](http://www.indicediversidad.org)

**Coordinación técnica y elaboración:**

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

La organización quiere agradecer a las 41 empresas que han participado de forma voluntaria en el VII 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 de Sensibiliza:**

Proyecto de sensibilización y medición de la Gestión de la Diversidad Cultural en entornos laborales.

Este proyecto ha sido posible gracias a la financiación de:



SECRETARÍA DE ESTADO  
DE INMIGRACIONES  
DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN  
HUMANITARIA E INCLUSIÓN SOCIAL  
DE LA INMIGRACIÓN



**Cofinanciado por  
la Unión Europea**

## ÍNDICE

<b>1. Participantes</b>	4
<b>2. Red Acoge: Compromiso con la diversidad e igualdad de oportunidades</b>	6
<b>3. Índice de la diversidad y la inclusión 2022</b>	10
<b>4. Análisis y resultados del VII Índice</b>	22
Política corporativa de no discriminación y diversidad	24
Sistema interno de gestión de la diversidad	31
Medidas externas de la gestión de la diversidad	40
Mapa de la diversidad	48
<b>5. Conclusiones</b>	65
<b>6. Generando alianzas estratégicas</b>	70



## PARTICIPANTES

Desde **Red Acoge** queremos expresar nuestro agradecimiento a las 41 empresas y otros entornos laborales, que han participado de forma voluntaria en la **VII 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.

**ADEME**, Asociación de Empresarias de CyL

**ADMIRAL** Seguros

**ALMA CARRAOVEJAS**

**ALMANATURA SOCIAL S.L.**

**AQUONA**

**ASOCIACIÓN DINÁMIKA**

**AVECAL**

**CAMPOFRIO**

**CANARAGUA** Concesiones

**CEE CANRASO**. Amimet

**CORREOS**

**DEPARTAMENTO DE ENFERMERÍA, FARMACOLOGÍA Y FISIOTERAPIA** de la Facultad de Medicina y Enfermería de la Universidad de Córdoba

**DKV** Seguros

**ENGLISH WORLD CENTER**

Fundación **FECLEM**

Fundación **INTEGRALIA DKV**

Fundación **NORTEMPO**

Fundación **OSGA REINTEGRA**

**GIOSEPPO**

**GRUPO SUPLA**

**HIDRAQUA**, Gestión Integral de Aguas de Levante, S.A.

**HIDROGEA**, Gestión Integral de Aguas de Murcia, S.A.

**ILUNION**

**INDRA**

**WAYALIA** Salamanca

**LIMPIEZAS ANTÓN**

**MINSAIT**

**MIRAVÉR** Integración Puente Ladrillo S.L.

**MSD ANIMAL HEALTH** Planta de Salamanca

**NOROTO SAU**

**PLANETA IMPRO**

**PRÉSTALO ONLINE**

**ROLLAN SEGURADO**

**SODEXO IBERIA S.A.**

**SOLUNION** Seguros

**SUMA INNOVA** S.L.P.

**TRANSPORTES DE VEHÍCULOS BOADA**

**UNIÓN DE MUTUAS**, MCSS N.º 267

**UNIVERSIDAD DE BURGOS**

**VOLTÉATE**, S.L.

**YOKOGAWA IBERIA**



## COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

**Red Acoge** lleva más de 30 años trabajando a favor de una sociedad multicultural y diversa. Además del acompañamiento que se lleva a cabo de las personas migrantes, durante los últimos 14 años, el mundo empresarial ha sido un actor clave en el trabajo que se ha desarrollado. A través de diferentes acciones, se ha buscado que el empresariado conozca, reconozca y valore la realidad diversa, tanto de la sociedad en la que opera, como de su entorno laboral, y aprenda a gestionarla, compartiendo buenas prácticas que permitan modificar actitudes y percepciones.

# 5.512.588

PERSONAS EXTRANJERAS  
RESIDENTES EN ESPAÑA



11,6 %

del total de la población

37,1 años

Edad media de  
la población extranjera



España hoy es una sociedad diversa. A fecha de enero de 2022, las personas extranjeras residentes en España alcanzaban las 5.512.588, representando el 11,6% de la población total. Durante el año 2021 el número neto de personas españolas se ha reducido un 0,1%, mientras que el de extranjeras ha aumentado un 1,3%. Entre estas últimas, las pertenecientes a la Unión Europea (UE) crecen un 0,8% y las no comunitarias un 1,5%. La edad media de la población extranjera es de 37,1 años.



## Las personas migrantes impulsan y facilitan

**el desarrollo**, y contribuyen así al crecimiento económico donde quiera que vayan, generando un efecto positivo general en la generación de empleo y la inversión. Sin embargo, se enfrentan a numerosos obstáculos para acceder al mundo laboral.

Estas personas cuentan con escasos contactos o con redes de apoyo débiles para buscar empleo o para el cuidado de los hijos e hijas mientras ellas buscan un empleo que les suponga unos mínimos ingresos.

El principal de estos obstáculos es el acceso a las autorizaciones necesarias para residir y trabajar en España. A pesar de las modificaciones legislativas que se han dado a lo largo de este año 2022, la normativa continúa dejando fuera del mercado laboral a una gran parte de la población extranjera que actualmente se encuentra en edad laboral.

Por otro lado, un alto porcentaje de esta población no cuenta con las competencias necesarias para buscar trabajo en España, ya que desconocen el funcionamiento del mercado laboral del país de acogida y los canales de búsqueda de empleo. Estas personas cuentan con escasos contactos o con redes de apoyo débiles para buscar empleo o para el cuidado de los hijos e hijas mientras ellas buscan un empleo que les suponga unos mínimos ingresos. Necesitan subsistir, su situación económica es precaria y tienen urgencia por conseguir ingresos y aceptan el primer trabajo que les ofrecen, incluso aunque estos empleos no cumplan las mínimas condiciones laborales.

Cuando por fin consiguen llegar a un proceso de selección se encuentran con serias dificultades para homologar los títulos de sus países de origen e, incluso, para acreditar su experiencia profesional. A esto se le suma, en muchas ocasiones, prejuicios y/o sesgos personales por parte de la población de acogida.

Sin embargo, nos encontramos con una creciente demanda de mano de obra por parte de las empresas españolas. En los últimos años, a los sectores tradicionalmente receptores de mano de obra migrante, como pueden ser hostelería, comercio, actividades administrativas y de servicios auxiliares, la construcción y la industria manufacturera, se han sumado otros sectores en los que esta



Esta línea de trabajo, desarrollada por **Red Acoge**, busca mejorar la adaptación de estos 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.

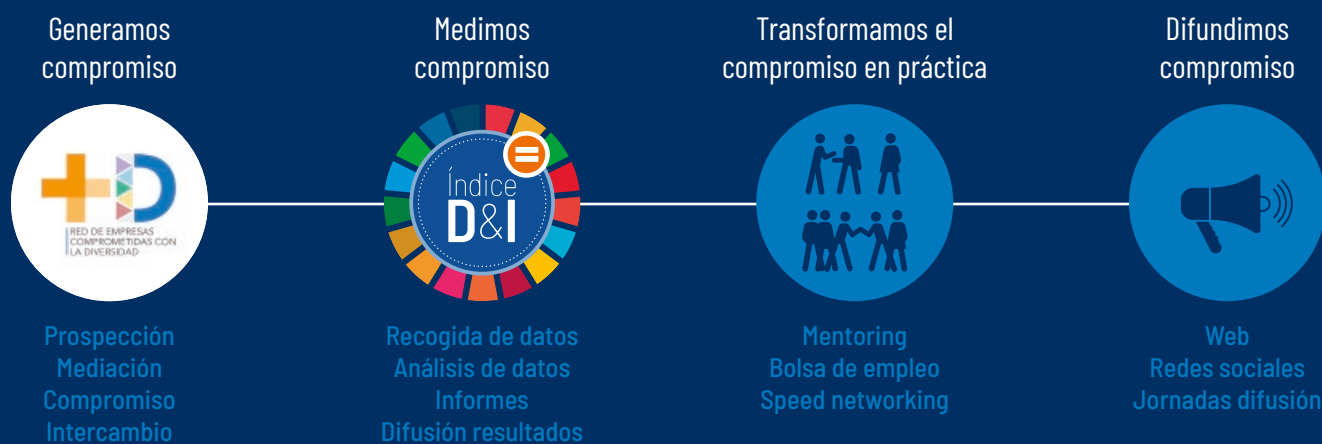


población encuentra oportunidades laborales, como son todas las actividades sanitarias y servicios sociales, actividades profesionales científicas y técnicas, financieras y de seguros.

Hoy en día nadie duda que incorporar trabajadoras y trabajadores de distintas edades, origen cultural, orientación sexual y capacidades, así como gestionar las diversas aproximaciones y perspectivas que cada quien tiene con respecto al trabajo que desempeña, es un factor que impacta de forma directa y positiva en la productividad, los procesos de decisión, la habilidad para atraer y retener el talento y el rendimiento económico en los entornos laborales.

Para alcanzar dichos objetivos, Red Acoge colabora con empresas, asociaciones empresariales o sectoriales y otros entornos profesionales realizando diversas acciones.

## Acciones realizadas





ÍNDICE DE  
LA DIVERSIDAD Y  
LA INCLUSIÓN 2022

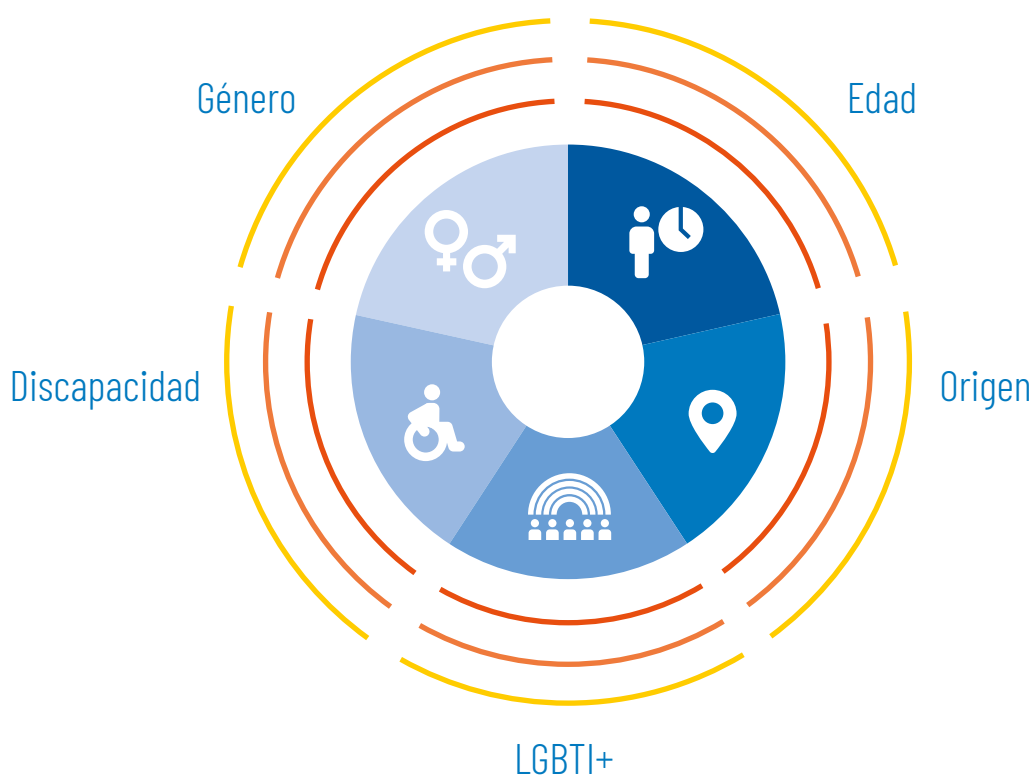


## ¿Qué es el Índice D&I?

El Índice D&I es un instrumento para medir el progreso en la implementación de un entorno laboral respetuoso e inclusivo con la diversidad. Pone en el centro la gestión de la diversidad como motor de la competitividad en los entornos laborales, convirtiéndose en 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. Además, favorece la transferencia de conocimiento entre distintos agentes del panorama empresarial.

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. Este enfoque integrador la convierte en una herramienta única de medición de la diversidad en España y es cada año apreciado por un mayor número de empresas.

## 5 expresiones de la diversidad



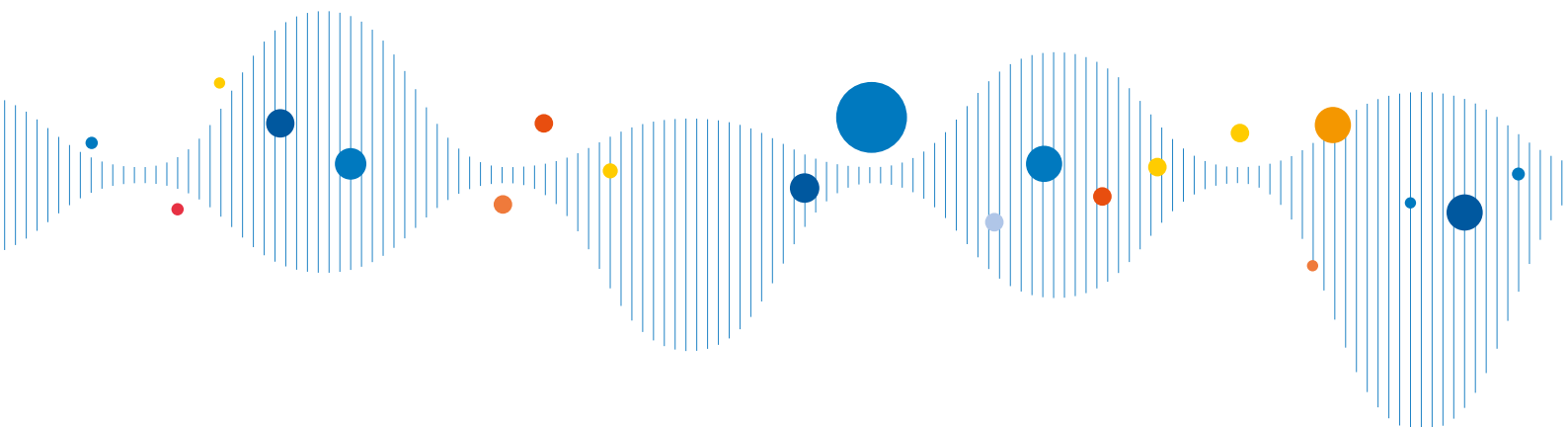
**La interseccionalidad es fundamental como elemento integrador de diferentes expresiones demográficas de la diversidad,** puesto que las personas no nos definimos únicamente por un factor de diversidad, sino que somos el resultado de distintas variables que pueden condicionar en mayor o menor medida 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.

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 e inclusivo** que permita huir de compartimentos estancos.

Con este análisis inclusivo realizamos un enfoque alineado con los ODS de la Agenda 2030 y más concretamente con el objetivo 5, relativo a la Igualdad de Género, con el objetivo 8, de Trabajo decente y crecimiento económico, y también con el objetivo 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”.

Por otro lado, el Índice está estructurado en cuatro categorías que proporcionan 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.



## ANÁLISIS POR CATEGORÍAS



**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 específicos.

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



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

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



## VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS PARTICIPANTES



Acceso a un cuestionario de autoevaluación de la diversidad que facilitará la incorporación de un **proceso de mejora continua**.



**Conocimiento** sobre la diversidad de tu empresa a través de tres medios:



Correo electrónico con tus resultados en tiempo real.



Resumen ejecutivo con tu puntuación y posicionamiento que será enviado una vez elaborado el índice global.



Participación en el Informe de Diversidad e Inclusión global.



**Reconocimiento público como entorno laboral inclusivo** que respeta y acoge la diversidad de las plantillas.

Cada vez que completes un bloque o categoría recibirás un correo con tus resultados que podrás compartir con tu plantilla y/o en redes sociales.

El número de las empresas que participa en el Índice crece cada año y consideramos importante contar con una voz experta que las represente.

## Consejo Asesor del Índice D&I

El Índice D&I está avalado por un Consejo Asesor de personas expertas en diversidad y sus diferentes manifestaciones, tanto del ámbito empresarial, académico, como de la sociedad civil y al mismo tiempo expertas en cada una de las diferentes expresiones de la diversidad y más específicamente en: género, edad, discapacidad, orientación/identidad sexual y de origen.

En 2021 comenzamos la renovación del Consejo Asesor con la incorporación de una persona representante del sector de las pequeñas y medianas empresas. El número de estas empresas que participa en el Índice crece cada año y consideramos importante contar con una voz experta que las represente. Para ello, incorporamos al Consejo Asesor a Montse Alsina, Secretaria General de la Junta Directiva de la Asociación de Mujeres Empresarias de Castilla y León (Ademe).

La renovación ha continuado este año. En mayo, lanzamos una convocatoria pública a través de nuestra web y redes sociales para la renovación de este Consejo. Posteriormente, un Comité de Evaluación formado por 5 personas, representantes de Red Acoge y miembros del Consejo saliente se reunieron para seleccionar entre las candidaturas recibidas a los nuevos miembros, teniendo en cuenta la trayectoria personal y profesional, el sector de la entidad a la que representa y la capacidad de ser agente clave a nivel territorial y sectorial con competencias para generar innovación.

## **El nuevo Consejo está conformado por:**

*AZUCENA MACIÄ. English Word Center*

**Representante de PYME**

---

*MARGARITA SANCHEZ. AMIMET. Asociación de personas con discapacidad de la Ribera*

**Representante de asociación de personas con discapacidad**

---

*DELFIN ORTEGA SANCHEZ. Vicerrector de Responsabilidad Social, Cultura y Deporte de la Universidad de Burgos*

**Representante del mundo académico**

---

*ROBERTO SOLONE BOCCARDI CERBONE. Miembro fundador de la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión (REDI)*

**Representante de la variable de orientación sexual**

---

*MARIA CARMEN JIMENZ BORJA. Concejala delegada especial de Convivencia y Mediación Comunitaria. Ayuntamiento de Valladolid*

**Representante de la administración**

---

## **Continúan las siguientes personas:**

*MONTSE ALSINA. Asociación de mujeres empresarias de Castilla y León (ADEME)*

**Representante de organización empresarial**

---

*ANGELES ALCAZAR GARCIA. Observatorio Generación Talento*

**Representante de la variable generacional**

---

*SUSANA MORENO MARÍN. Iunion*

**Representante de empresa de la RED+D**

---

*MARIA ALONSO ZARRAGA*

**Red Acoge**

---

Aprovechamos la ocasión para mostrar nuestro más profundo agradecimiento a los miembros del Consejo que cesan por su inestimable colaboración durante todos estos años **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**).

## Metodología

Gracias a la experiencia acumulada con los informes anteriores y las nuevas realidades empresariales, junto con las recomendaciones del Consejo Asesor y del equipo de gestión de la diversidad de Red Acoge, este año, hemos introducido varias novedades en la metodología del Índice para poder adaptarnos a las necesidades de las entidades participantes y realizar un mejor acompañamiento en la medición de la gestión de la diversidad en sus entornos laborales.

De la mano de Gugms.net hemos digitalizado la recogida de datos de las empresas y el análisis posterior de la información obtenida a través de un software que se encuentra integrado en el [sitio web de indicediversidad.org](http://sitioweb.deindicediversidad.org).

Las empresas que han participado han podido acceder fácilmente al cuestionario a través de la web y cumplimentarlo. Esta nueva aplicación les ha permitido:

- ▶ *Conocer los resultados de la empresa u organización en tiempo real.*

---

- ▶ *Completar la encuesta en equipo, de forma que varias personas puedan facilitar datos.*

---

- ▶ *Acceder a la encuesta en diferentes momentos y desde diferentes dispositivos.*

---

Todo esto, garantizando la confidencialidad de los datos y toda la seguridad en cuanto al tratamiento de los mismos.

94

preguntas

4

bloques

5

categorías



Esperamos que este nuevo software nos permita mejorar nuestro alcance, destinando menos recursos humanos y económicos a la elaboración del informe.

### Sistema de recogida de la información

Para la recogida de datos hemos utilizado un producto de software a medida actualizado y eficiente que da respuesta a las especificaciones y funcionalidades que requiere nuestro análisis y que nos ayuda en la tarea de sistematización de los datos.

Para ello, diseñamos **un cuestionario de 94 preguntas distribuidas en cuatro bloques o categorías**. Este año, como novedad, los bloques se han podido completar de forma independiente, conteniendo cada uno el siguiente número de preguntas: datos identificativos categoría (8), política corporativa (18), medidas internas (17), medidas externas (11), mapa de diversidad (31), diversidad cultural (9).

Además, en el informe **se analizan las 5 variables de diversidad** fundamentales que tienen como base la cultura: género, edad, discapacidad, origen etnocultural y orientación sexual/identidad de género. La generación de herramientas que permitan avanzar en relación con todas las variables consigue lograr una mayor penetración de la variable de diversidad cultural al eliminar el concepto de compartimentos estancos para cada una de las expresiones de diversidad.

La diversidad cultural es analizada específicamente a través de preguntas cualitativas para poder realizar un análisis más en profundidad, porque suele ser la gran olvidada cuando se analiza la gestión de la diversidad.

## Número de preguntas y puntuación máxima por categoría

	 Política corporativa	 Medidas internas	 Medidas externas	 Mapa de diversidad	 Diversidad cultural
Preguntas	18	17	11	31	9
Puntuación	30	35	20	15	—

## **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.

Cada bloque tiene un peso diferente en la baremación global atendiendo a su importancia. En el primer bloque se recopila información relacionada con el compromiso de la organización. Es la base sobre la que se sustentan las demás políticas, pero es en el sistema de gestión interna para la diversidad e inclusión donde se implementan las políticas y el que permite articular la estrategia de gestión del capital humano a partir de su diversidad, así como evaluar los distintos recursos económicos y humanos dedicados a la gestión de la diversidad. Cuando las organizaciones ya han implementado estas políticas internamente es cuando empiezan a mirar fuera de la organización, es por eso que el sistema de gestión externa, aun siendo importante, recibe menos puntuación. La composición de la plantilla es el bloque que tiene menos peso en la baremación del informe.

Por último, en el apartado de diversidad cultural hemos establecido 9 preguntas de carácter cualitativo que no reciben puntuación pero que son de gran utilidad para el análisis de esta variable. Con ello pretendemos obtener un mejor conocimiento sobre cómo se gestiona por parte de las organizaciones participantes la inclusión laboral de las personas migrantes y refugiadas, siendo esta nuestra razón de ser como Federación de asociaciones que trabajan por la inclusión plena en la sociedad de las personas migrantes.

Las preguntas del cuestionario han sido validadas por el Consejo Asesor del Índice D&I en una sesión de trabajo previa al lanzamiento del Índice.

Además de esta puntuación por bloques, en esta edición, al poder cumplimentarse la encuesta por bloques, hemos valorado los resultados obtenidos en cada bloque dentro de cuatro niveles de puntuación:

*Puntuación ALTA*

---

*Puntuación MEDIA*

---

*Puntuación BAJA*

---

*SIN CALIFICAR*

---

Se trata de una valoración preliminar que reciben las organizaciones participantes, que les permite poner en contexto la puntuación que han obtenido cuando reciben sus resultados una vez cumplimentada la encuesta.

## **Proceso de participación**

La puesta en marcha de esta nueva recogida de datos nos ha llevado a tener que retrasar el lanzamiento casi un mes, lo que ha hecho que el número de empresas participantes de esta edición haya disminuido con respecto a la anterior.

El cuestionario ha estado abierto a la participación voluntaria durante mes y medio 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 participan de forma voluntaria y no es objeto de este estudio constatar o comprobar la veracidad de la información aportada.

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.

En 2022 han participado 41 empresas y organizaciones localizadas en diferentes ámbitos geográficos de España y de dimensiones y sectores productivos muy diversos, que se suman a las 238 que han participado en las 6 ediciones anteriores. Es habitual que muchas de estas empresas participen en varias ediciones de forma consecutiva o discontinua, lo que les permite medir su avance y mejorar con las recomendaciones que les hacemos en los informes individualizados.

La diversidad de organizaciones participantes nos permite tener una muestra representativa y diversa en sí misma, ya que el cuestionario es cumplimentado por entidades de diferentes localizaciones, dimensiones, niveles de facturación y sectores de actividad.

Dadas las limitaciones de la muestra analizada, las conclusiones obtenidas no persiguen ser representativas del tejido productivo español, ni generalizar resultados con validación estadística.

## Perfil de las personas responsables

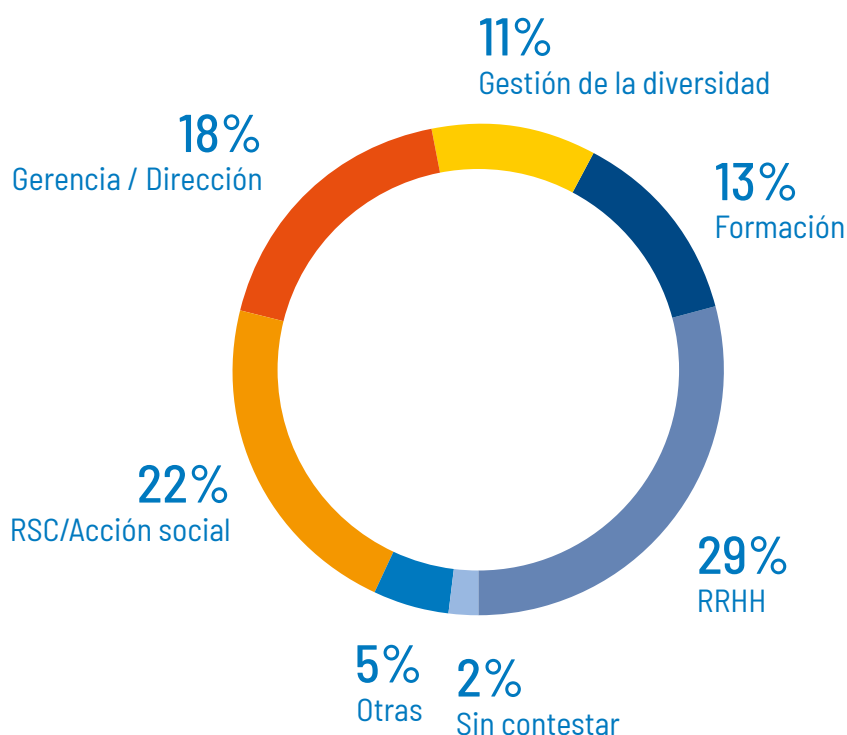
La cumplimentación del cuestionario está dirigida a las personas responsables de diversidad en la empresa o, en el caso de no existir esta figura, al departamento de recursos humanos, responsabilidad social o dirección de las organizaciones, dependiendo del sector, pero sobre todo del tamaño de la empresa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

Somos conscientes de que no todas las organizaciones pueden contar con una persona dedicada exclusivamente a la gestión de la diversidad, aunque cada vez es mayor el número de empresas que cuentan con varias personas con funciones específicas en esta materia (en muchos casos hasta con más de dos).

En esta edición el 76% de los participantes cuentan con una persona dedicada únicamente a tareas de gestión de la diversidad.

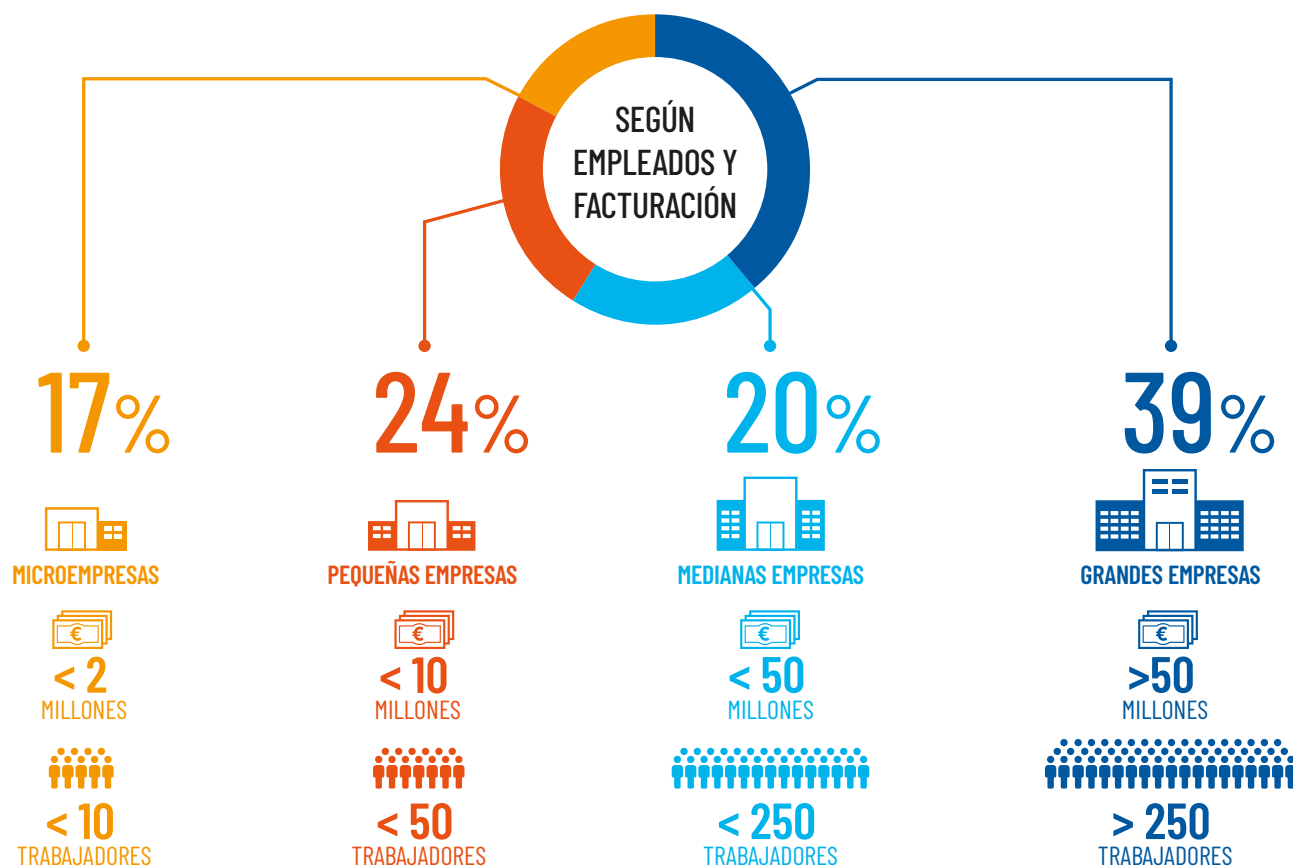
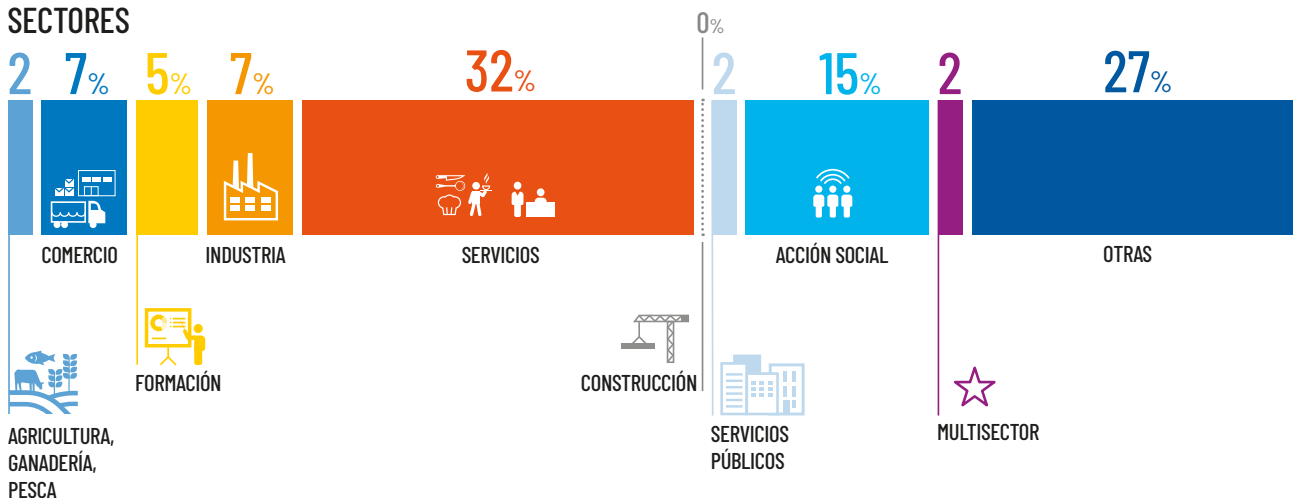
Es muy importante el perfil de la persona o personas que desarrollan tareas de gestión de la diversidad, y saber si cuentan o no con formación específica. En esta edición el 78% de las organizaciones disponen de una persona con tareas y formación específica en gestión de la diversidad.

En cuanto al departamento al que pertenecen estas personas, hemos recogido los siguientes resultados de las empresas participantes, habiendo un 2% de ellas que no han manifestado respuesta a esta pregunta.

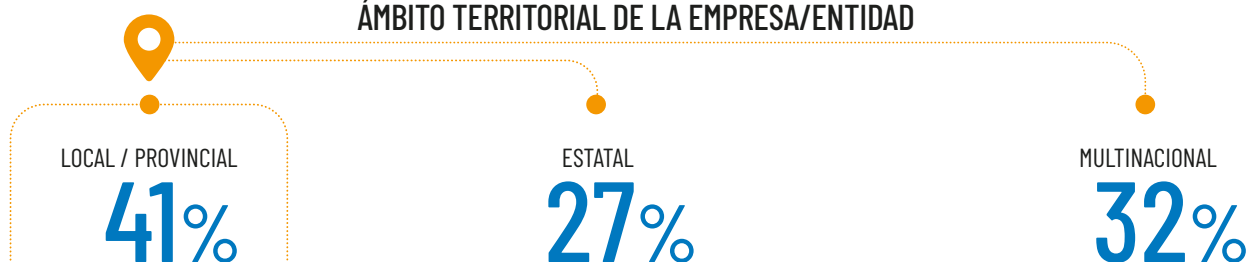


Si profundizamos en la muestra encontramos los siguientes datos respecto el **perfil de las empresas participantes:**

### SECTORES



### ÁMBITO TERRITORIAL DE LA EMPRESA/ENTIDAD

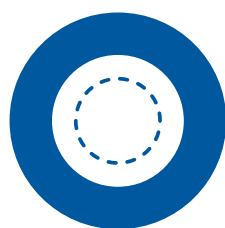




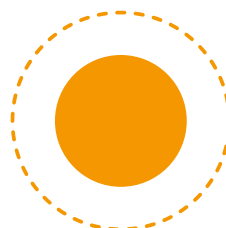
ANÁLISIS Y RESULTADOS  
DEL VII ÍNDICE



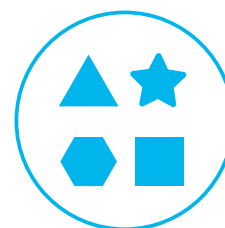
POLÍTICA  
CORPORATIVA DE  
NO DISCRIMINACIÓN



SISTEMA INTERNO  
DE GESTIÓN DE  
LA DIVERSIDAD



SISTEMA DE GESTIÓN  
EXTERNA PARA  
LA DIVERSIDAD



MAPA DE LA  
DIVERSIDAD

Analizamos los resultados de las 41 empresas y organizaciones participantes en el VII Índice, presentando su exposición según 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 lo que llamamos cultura de la empresa u organización. Hace referencia a los valores, costumbres y prácticas del grupo de personas que forman la organización. Son aspectos intangibles del grupo de personas que constituyen la organización y define cómo de diversa e inclusiva es su manera de trabajar.

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

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

Para que la implementación de políticas corporativas conlleve un cambio cultural es necesario que la dirección de la empresa u organización asuma este compromiso y que quede recogido por

Puntuación



18,61

MEDIA DE PUNTOS OBTENIDOS  
SOBRE 100

30

PUNTUACIÓN MÁXIMA  
SOBRE 100



escrito para que pueda ser conocido por toda la plantilla. La dirección debe contribuir a definir la visión, misión y estrategia de dicho plan e integrar en su discurso la importancia que le concede para que sea sostenible y no tenga el carácter efímero de otras iniciativas empresariales. Dicho compromiso debe abarcar varios años y cumplir los siguientes objetivos:

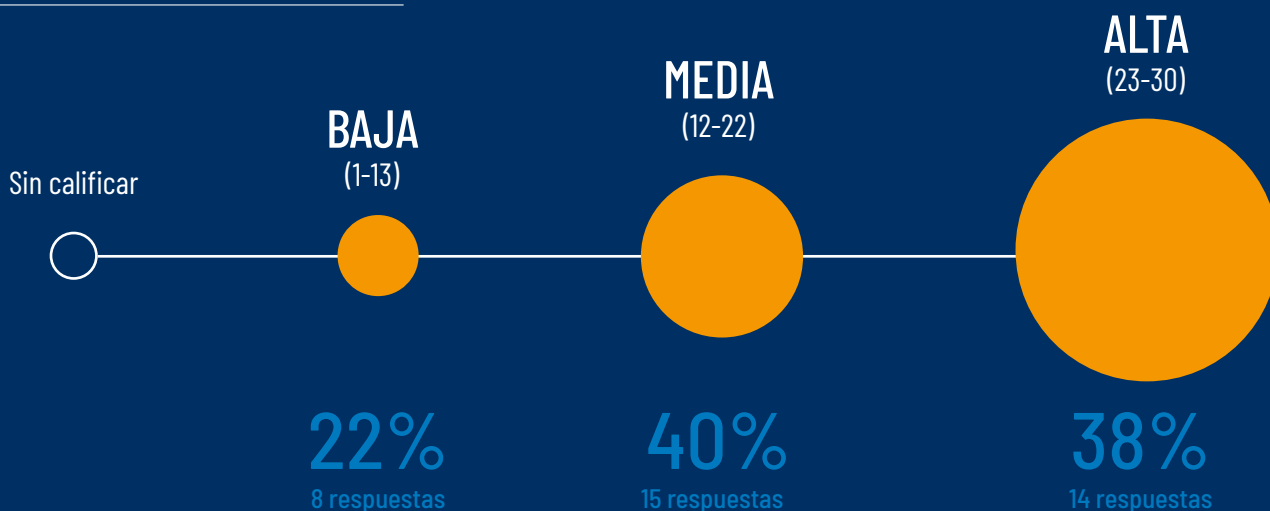
- ▶ *Integrar la gestión de la diversidad como principio transversal en la organización.*
- ▶ *Facilitar los recursos necesarios para hacer efectiva la gestión de la diversidad.*
- ▶ *Disponer de sistemas o instrumentos para la evaluación de las políticas de gestión de la diversidad.*

Gestionar la diversidad debe ser un compromiso estratégico que aumente las ventajas competitivas que afectan al ejercicio de la actividad empresarial y mejore el compromiso de las personas que integran la organización. Esta visión extensa a favor de la gestión de la diversidad mantenida en el tiempo producirá beneficios a la larga en la estrategia empresarial

### 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.

#### Baremación de la puntuación



Esta 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 **18.61 puntos**.

Las empresas participantes han recibido una primera calificación de su puntuación en función de las 4 horquillas: sin calificar, baja, media, alta. Esta puntuación se les ha facilitado de forma inmediata a través de correo electrónico, una vez contestadas las preguntas de esta categoría, que se completará con un análisis más pormenorizado en los respectivos informes individuales.

En esta primera categoría partimos de una pregunta general a las 41 organizaciones participantes en el VII índice, para conocer si las empresas u organizaciones desarrollan alguna política de gestión de la diversidad a favor de la igualdad de trato y/o la inclusión y en relación con qué variables.

Mucho se habla del cambio cultural que ha desplazado la llamada gestión del cambio que antes siempre iba asociado a grandes proyectos organizativos. Hoy en día la cultura organizativa es “la forma en la que se hacen las cosas en las empresas” y viene marcada por el conjunto de normas y valores, explícitos o implícitos, que rigen en la organización y que influyen en el comportamiento del personal y de la dirección de manera formal o informal.

La gestión de la diversidad solo se posiciona como un cambio cultural cuando va más allá de ciertas iniciativas empresariales puntuales. Requiere de documentos, de un plan, que sean conocidos por la plantilla para que influya de manera tangible en el entorno de trabajo y en el ecosistema social.

El 98% de las empresas que han participado en este informe cuentan con políticas para trabajar la igualdad de trato y el 35% implementan estas políticas a través de acciones planificadas e integradas en el plan estratégico. Son las menos, un 18%, las que desarrollan actividades para cubrir acciones concretas.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	92,68%
Generacional	68,29%
Discapacidad	82,93%
Origen	65,85%
LGTBI+	56,10%

Hoy en día los documentos más utilizados por las empresas son el plan de igualdad, obligatorio desde marzo del 2022 para toda aquella empresa de más de 50 trabajadores; seguido muy de cerca, de

acuerdo con la información suministrada por las empresas participantes, por el código ético que recoge de forma explícita los valores que rigen la organización. Son las variables de género y discapacidad las que aparecen en estos documentos, seguidas de la variable generacional, que va ganando espacio.

Las empresas que no trabajan la gestión de la diversidad han manifestado como principales razones el desconocimiento sobre la materia, unido a la falta de recursos humanos especializados y la falta de presupuesto.

Las empresas participantes **entienden la gestión de la diversidad** como la aplicación de principios de inclusión, equidad e igualdad y la incorporación de la diferencia como valor añadido. Por este motivo, es importante conocer el impacto de las estrategias y acciones que las empresas emprenden. Además de los indicadores financieros, son necesarios otros indicadores intangibles, sólidos y rigurosos, que permitan medir otras variables menos visibles, pero que son las que crean valor añadido y generan mayor competitividad.

El segundo gran bloque de preguntas dentro de la política corporativa son los datos que reflejan el análisis sobre los **recursos personales y económicos** que las empresas dedican para la implementación de medidas o políticas de gestión de la diversidad.

El **cambio cultural debe ser de arriba abajo**, como lluvia fina que acabe impregnando a toda la organización. Sin la implicación de las personas que ostenten mayor poder de decisión no habrá una inclusión real en el resto de las capas. Por eso es importante contar con alguna persona con tareas específicas en la gestión de la diversidad, como confirman las empresas participantes.

El 76% de las 41 empresas cuentan con alguna persona con tareas específicas relacionadas con la política de gestión de la diversidad. El departamento o área desde donde se gestiona varía de una empresa a otra en función de su tamaño o el sector en el que desarrolla su actividad.

Salvo las multinacionales o empresas de más de 500 trabajadores, que suelen contar con un área de diversidad, lo más habitual es que esta se gestione desde el área de recursos humanos, el de RSC o acción social; siendo lo normal en el caso de las pequeñas y medianas empresas hacerlo desde la gerencia. Lo más habitual es que las personas responsables de diversidad e inclusión realicen tareas en otras áreas, como podemos comprobar en el siguiente cuadro:

Departamentos	Porcentaje de entidades
Formación	13%
Gerencia	18%
Diversidad	11%
RRHH	29%
RSC	22%

Más allá del área o departamento desde donde se gestione, lo importante es conocer **en qué medida la perspectiva de la diversidad es conocida y aceptada** por todos los departamentos. En este sentido, el 93% de las entidades participantes manifiestan que el compromiso corporativo con la diversidad es conocido por todos los departamentos, y un 5% afirma que solo lo conoce una parte de la empresa. En cuanto a los recursos económicos, 33 empresas cuentan con un presupuesto o algún tipo de gasto relacionado con el desarrollo de una política de gestión de la diversidad e inclusión y 8 manifiestan que no cuentan con ningún recurso económico.

Es importante saber **cómo es este presupuesto**. El 53% señalan que los gastos en políticas inclusivas y de gestión de la diversidad forman parte de otras partidas y solo el 24% cuentan con una partida independiente y específicamente definida para el desarrollo de políticas de gestión de la diversidad e inclusión.

También hemos preguntado **cómo implementan las organizaciones participantes la gestión de la diversidad**. El 35% considera la gestión de la diversidad como una acción planificada e integrada en el plan estratégico y para el 24% es una acción planificada dentro del proyecto empresarial. El 23% de las organizaciones lo consideran también una acción de comunicación, marketing o RSC. Para las menos, un 18%, es un conjunto de acciones para cubrir acciones concretas

El siguiente bloque de análisis se refiere a **qué tipo de documentos internos tiene la empresa u organización** que expliciten el compromiso con la gestión de la diversidad.

Cabe destacar que cada vez más empresas tienen firmada la **Carta de la Diversidad**, que es un compromiso con 10 principios, renovable cada dos años y de carácter voluntario. Entre estos principios se contempla la inclusión, la igualdad de oportunidades y el respeto a la diversidad como valores de la organización, así como su difusión entre el conjunto de sus integrantes. 16 organizaciones de las 41 participantes están adheridas a la Carta de la Diversidad.

Hay empresas que cuentan con varios documentos que expliciten su compromiso inclusivo, siendo el mayoritario entre las

participantes el plan de igualdad, junto con el código ético. Solo 14 de las 41 organizaciones participantes cuentan con un plan de gestión de la diversidad.

Documentos	Entidades	Porcentaje
Código ético	33	80%
Plan de igualdad	34	83%
Manual de acogida	26	63%
Protocolo de selección	19	46%
Manual de comunicación interna	19	46%
Plan de gestión de la diversidad	14	34%
Otras	6	14%

Es importante conocer **cómo se difunde a la plantilla** el compromiso con la diversidad. Existen diferentes herramientas o documentos para hacerlo. No siempre se utiliza un único medio, lo habitual es que en el compromiso inclusivo esté recogido en varios documentos o espacios, como podemos comprobar a continuación:

Documentos	Entidades	Porcentaje
Protocolo de acogida	21	51,22%
Reunión inicial	20	48,78%
Newsletter	18	43,90%
Mailing	17	41,46%
Otros espacios	29	70,73%
No se difunde	2	4,88%

Más importante aún es saber **qué tipo de instrumentos se utilizan para los diagnósticos y seguimiento** de las políticas de inclusión de la empresa. Algunas empresas usan más de un instrumento, siendo el más común la encuesta a la plantilla, utilizado por 19 entidades de las 41 participantes; seguido de las entrevistas aleatorias, utilizadas por 12 entidades; 17 utilizan el buzón de sugerencias. Solo 8 organizaciones no hacen ningún tipo de seguimiento de las políticas de inclusión a nivel interno.

En cuanto a las variables de diversidad, el impacto del género es evaluado por el 85,37% de las organizaciones participantes; seguido de la variable de discapacidad, con el 70,73% y la edad, con un 48,78%. La evaluación de la variable de origen es tenida en cuenta por un 46,34% de empresas y por último aparece la orientación sexual e identidad de género, con un 34,15%.

<b>Variables</b>	<b>% entidades</b>
Género	85,37%
Generacional	48,78%
Discapacidad	70,73%
Origen	46,34%
LGTBI+	34,15%

Las principales motivaciones de las empresas para incorporar la gestión de la diversidad han sido la responsabilidad social de estas hacia una sociedad diversa (32%) y los efectos positivos en la plantilla (27%), lo cual se corresponde con la percepción que tienen estas empresas sobre el impacto de la gestión de la diversidad. Tan solo un 13% la incorporan por obligación de la normativa, a pesar de que el 41% están obligadas a realizar y proporcionar información no financiera de acuerdo con la Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad.

Para concluir, señalaremos que las organizaciones reconocen la diversidad como un valor que debe estar presente en su cultura organizativa, no tanto como parte de su responsabilidad social, sino como una oportunidad de negocio y fuente de talento. La mayor parte de las empresas participantes cuentan con políticas donde se tienen en cuenta, sobre todo, las variables de género y discapacidad y, cada vez más, la variable generacional.

Estas políticas tienen que formar parte de una acción planificada, dotada de recursos económicos y humanos, lo cual solo es llevado a la práctica por el 35% de las participantes, de las cuales solo 14 cuentan con un plan de diversidad.

Para que el compromiso con la gestión de la diversidad cale en la plantilla es necesario que se difunda y que se mida el grado de conocimiento por parte de ésta para que realmente termine formando parte de la cultura organizativa.

<b>Datos</b>	<b>%</b>
Bienestar y seguridad social	24,39%
Cuenta resultados	46,34%
Productividad y eficiencia	80,49%
Retención del talento	70,73%
Responsabilidad social	87,80%
Cultura/Valores corporativos	87,80%
Mayor innovación y creatividad	53,66%

# SISTEMA INTERNO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

## Significado y trascendencia

Esta categoría nos permite analizar las medidas que las empresas desarrollan internamente para gestionar la diversidad en su entorno laboral.

Examinamos las estrategias y procedimientos de selección para potenciar la contratación de personas que reflejen las diferentes expresiones de diversidad, como las políticas de contratación, y que los sistemas retributivos sean no discriminatorios.

Valoramos los distintos mecanismos puestos en marcha por la empresa para favorecer medidas de conciliación y protocolos de prevención de la discriminación como manifestación del compromiso con la no discriminación y la diversidad.

Analizamos qué medidas de sensibilización incorpora la organización y cómo se realiza la comunicación interna: si se tiene en cuenta la diversidad a la hora de generar los contenidos y la forma en que son transmitidos.

La mejora de la diversificación de la plantilla ayudará a la empresa a obtener y retener talento, así como en la generación de mayor innovación y creatividad. Si se cuidan y se atienden las necesidades de las personas se logrará mejorar el clima laboral y el alineamiento de los objetivos personales con los de la empresa, así como atenuar los índices de absentismo y de rotación.

Para diversificar las plantillas son necesarios procesos de selección conectados con la diversidad que garanticen una contratación inclusiva, entendida como un proceso mediante el que la organización trata de atraer, seleccionar y, finalmente contratar a la persona más adecuada para un puesto de trabajo, atendiendo a la diversidad existente en la sociedad a partir de la premisa de la equidad y la inclusión.

El talento profesional de las organizaciones es la clave para la sostenibilidad y la competitividad que les permite estar en la vanguardia de la innovación. Es una decisión estratégica para las empresas contar con perfiles diversos en su fuerza laboral, ya que la innovación es causa directa de la diversidad de perfiles y es necesario mantener y fidelizar este talento. Para ello, hay que satisfacer las necesidades que afectan a la calidad de vida de los trabajadores/as, tanto en el ámbito personal y familiar, como en el

profesional, lo cual supone reconocer que la contribución de las personas empleadas tiene un gran valor para la organización.

La comunicación interna comprende el entorno y la información que se intercambia entre la empresa y su personal. Tiene como función principal motivar a la plantilla y forjar una relación cordial, cercana, fluida y transparente entre esta y la entidad, permitiendo que la empresa tenga mayor efectividad en sus procesos y sea más eficiente. Que la comunicación interna sea fluida entre la empresa y las personas empleadas hará que estas se sientan mejor valoradas y más integradas en el equipo.

### Análisis de los resultados obtenidos

La categoría que analizamos a continuación, el sistema interno de gestión de la diversidad, es la que tiene más peso dentro del informe, con una puntuación de 35 sobre 100.

La media de puntos obtenidos por el total de empresas participantes en esta segunda categoría es de **21,68 puntos**, lo que supone que sigue siendo la categoría de las cuatro analizadas en la que se registran mejores resultados.

Cuando las participantes cumplimentaron el cuestionario recibieron una primera calificación en función de los resultados obtenidos, según las 4 horquillas: sin calificar, baja, media y lata como se señala en el gráfico de debajo.

En esta categoría comenzamos analizando los datos relativos a los **procesos de selección de las empresas y organizaciones participantes**.

## Puntuación





Las empresas deben competir para atraer a los mejores perfiles profesionales y, sobre todo, deben desarrollar estrategias para motivarlos y retenerlos.

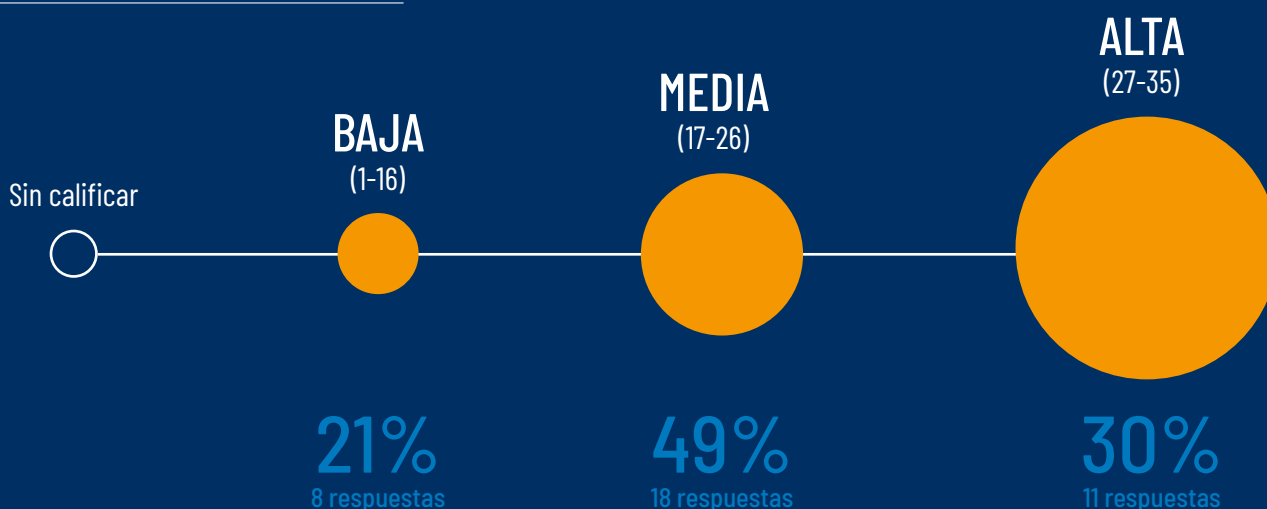
El mercado laboral actual difiere del que existía hace unos años; conceptos como las jornadas de 8 horas, el trabajo presencial o el empleo para toda la vida van quedando desdibujados. Ahora, el cambio es la tónica habitual: cambiar de compañía, de puesto, de responsabilidades, de proyecto, de formación, de competencias.

Por eso, ganan importancia los procesos de selección para atraer el mejor talento. Así lo manifiestan las 36 de 41 empresas participantes que disponen de una estrategia de selección específica que favorece la contratación de perfiles diversos.

Las variables de género y discapacidad son nuevamente las más favorecidas por las entidades dentro de sus estrategias de contratación, con un 78,05% y un 70,73% respectivamente. A estas variables les sigue la generacional, con el 48,78%, la variable etno-cultural, con el 31,71%, y por último la de orientación sexual, como podemos observar en el siguiente gráfico.

Variable	Porcentaje
Género	78,05%
Generacional	48,78%
Discapacidad	70,73%
Origen	31,71%
LGTBI+	24,39%

## Baremación de la puntuación



Analizamos cómo son los procesos de selección, si se adoptan procedimientos que garanticen que los **criterios selectivos se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto**. Casi la mitad de las entidades participantes han adoptado este procedimiento. 20 empresas cuentan con una política relativa a las preguntas personales en las entrevistas y 16 realizan la selección mediante currículum anónimo. Solo 3 de las participantes no tienen ningún procedimiento específico

El estudio de "People at work 2022: una visión sobre el equipo humano global", realizado por ADP Research Institute, señala que las empresas que no apuesten por Diversidad, igualdad e inclusión podrían tener problemas a la hora de incorporar profesionales a sus plantillas o retener el talento. De acuerdo con este informe, el 76% de las personas encuestadas señalaron que considerarían buscar un nuevo trabajo si descubrieran que su empresa tiene una brecha salarial de género injusta o carece de una política de diversidad e inclusión.

En los datos aportados por las empresas en el VII Índice de Diversidad, **37 de las 41 empresas participantes cuentan con objetivos de contratación** atendiendo fundamentalmente a la variable de género y discapacidad y en menor medida a la diversidad generacional y de origen.

Variable	Porcentaje
Género	75,61%
Generacional	31,71%
Discapacidad	70,73%
Origen	29,27%
LGTBI+	14,63%

Las variables de género y discapacidad son las más tenidas en cuenta, superando en el doble a la variable generacional y de origen.

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 que, por ejemplo, dentro de sus objetivos cuantitativos establecen cuotas para las personas trans ya que esta población sufre una de las tasas de desempleo más elevadas si las comparamos con otros colectivos también considerados vulnerables. Existen numerosas campañas de sensibilización en este sentido.

Atendiendo a los objetivos de contratación de perfiles diversos marcados por las entidades en las diferentes categorías profesionales, podemos observar que no hay grandes diferencias entre ellas.

Según podemos observar en el anterior gráfico, cuando los objetivos cuantitativos de contratación se establecen por categorías

profesionales, la mayor parte de las empresas participantes apuestan por diversificar los perfiles cualificados, con responsabilidad directiva y técnicos, y decae en referencia a los perfiles administrativos y no cualificados.

Variable	Porcentaje
Mandatos superiores	58,54%
Mandos intermedios / técnicos	68,29%
Personal administrativo	56,10%
Personal no cualificado	43,90%

Pero son los **criterios de equidad salarial** los que tienen más peso entre los más jóvenes. Si las empresas no reducen las brechas salariales o no brindan igualdad de oportunidades podrían debilitarse frente a sus competidores, surgiendo dificultades para la retención del talento de mujeres altamente cualificadas o personas de una amplia gama de etnias y orígenes, que aportan valor añadido. No tener en cuenta criterios de equidad salarial puede afectar negativamente a la forma en que el personal, el mercado de trabajo, la clientela, los accionistas, etc. perciben la empresa en su conjunto, tal como señala el mencionado informe "People at work".

Otra de las cuestiones más valoradas en el mercado laboral son los programas de formación que las empresas ofrecen a sus trabajadoras y trabajadores. En muchos casos, es uno de los criterios que puede hacer decantarse a una persona candidata a favor de una empresa u otra. La formación continua que se puede ofrecer desde las empresas no es solo un motor de cambio para la cultura corporativa, sino que trasciende las paredes de las empresas, beneficiando a otros grupo de interés.

En cuanto a los programas de formación, hemos analizado qué variables son tenidos en cuenta en la elaboración de estos planes por las 37 organizaciones que tienen en cuenta la diversidad a la hora de elaborar sus planes formativos.

La variable que sigue acaparando los mayores esfuerzos en este sentido es la de género, seguida de la variable de discapacidad. Destacamos también el aumento de la variable generacional, hecho que ya venimos constatando en los informes anteriores. 36 empresas de las 41 han incorporado mecanismos para identificar el talento diverso, optimizando su gestión y garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de su carrera.

El mecanismo más utilizado es la evaluación de desempeño, que desarrollan 33 de las empresas participantes; seguido del mentoring, utilizado por 19 empresas. Por último, 11 de las 41 empresas de esta edición del Índice llevan a cabo grupos de desarrollo.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	90,24%
Generacional	68,29%
Discapacidad	73,17%
Origen	58,54%
LGTBI+	41,46%

Todas las empresas incorporan **mecanismos para responder con equidad a las demandas de conciliación** entre vida personal, familiar y laboral. La nueva cultura organizacional, que ha avanzado hacia un modelo híbrido de trabajo, hace que medidas como el teletrabajo y la flexibilidad horaria hayan sido incorporadas por un número creciente de empresas.

Hace solo dos años el **modelo del teletrabajo** parecía una utopía difícilmente alcanzable. Tras la pandemia de la Covid-19, no solo ha funcionado de forma eficiente en determinados segmentos de actividad, sino que, además, muchas empresas han decidido adoptarlo de forma permanente como modelo válido.

Ahora el debate se centra sobre la posibilidad de implantar una semana de cuatro días laborables; bien reduciendo la jornada laboral a cuatro días semanales y tres de descanso, bien concentrando las 40 horas semanales de trabajo en esos cuatro días, bien acortando la jornada semanal a 32 horas. Este modelo podría resultar en determinados sectores siempre que no suponga un aumento del coste empresarial como consecuencia de llevar a cabo nuevas contrataciones, pero existen dudas de que pueda aplicarse a la generalidad de las relaciones laborales y se trataría más como una medida opcional para determinadas empresas y perfiles profesionales.

A continuación, señalamos las medidas de conciliación más utilizadas por las empresas participantes en este informe:

<b>Medidas</b>	<b>Nº empresas</b>
Flexibilidad horaria	37
Teletrabajo	36
Jornada laboral continuada	26
Flexibilidad en disfrute periodos vacacionales	35
Beneficios/ayudas para cuidado de dependientes	19
Extensión de permisos por maternidad	12
Extensión de permisos por paternidad	11
Flexibilidad horaria para tratamientos médicos/rehabilitación	32
Corresponsabilidad	22
Otras	7

Tiene especial interés el análisis de los sistemas que se articulan para garantizar la no discriminación a través de la promoción de beneficios sociales, pero también respecto al fomento de la equidad en las condiciones laborales y el sistema retributivo. El número de empresas que han articulado estos sistemas es de 33 de las 41 participantes, esta proporción se mantiene respecto a la última edición, favorecida por la obligatoriedad del registro salarial.

En el siguiente bloque de preguntas hemos analizamos los mecanismos que las organizaciones han puesto en marcha para conocer en qué medida la plantilla tiene la **percepción de que recibe un trato equitativo e inclusivo**.

30 empresas de las 41 han incorporado algún mecanismo. Entre los más utilizados destacamos la realización de cuestionarios y entrevistas para evaluar el clima laboral y el compromiso, así como los riesgos psicosociales. Muchas de las empresas participantes cuentan con grupos que realizan reuniones periódicas para medir el bienestar y el cumplimiento de medidas de diversidad, inclusión y conciliación, o utilizan cuestionarios de evaluación que analizan sus procesos.

Este año se ha aprobado normativa muy importante en relación con la igualdad de trato y no discriminación, por este motivo hemos querido saber cuál es el grado de conocimiento de las organizaciones sobre esta materia. 37 de las 41 empresas aseguran estar informadas sobre la normativa de no discriminación. 35 de las 41 conocen la Ley Orgánica 15/2022, 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación que modifica la Ley Orgánica 10/1985 del Código Penal.

Por otro lado, 18 de las 41 empresas conocen el Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia y 17 el Consejo Estatal para la Eliminación de la Discriminación Racial o Étnica.

La **comunicación interna** es una constante que se debe gestionar mediante la creación de canales abiertos para el conjunto de miembros de la organización. A través de estos canales se deberían tratar tanto temas de interés general, como de desarrollo personal.

La comunicación debe ser multidireccional y transparente para que las personas que integran el equipo humano lleguen a sentirse partícipes de la actividad y el proceso de toma de decisiones de la empresa.

El ámbito digital vive un impulso inédito. En parte, es una consecuencia de la pandemia que, entre otras cosas, ha disparado las ofertas de teletrabajo (un 214% en España según un informe de Adecco) y la adopción de todas las herramientas digitales que lo hacen posible.

Es necesario conocer cuáles son los **medios digitales disponibles más efectivos y accesibles** para ponerlos a disposición de las plantillas, contribuyendo así a potenciar la comunicación entre niveles profesionales y creando valor añadido, trabajando aspectos

de la comunicación que promuevan relaciones interpersonales empáticas e igualitarias, y proponiendo recursos y soluciones para prevenir situaciones que pongan en riesgo la igualdad.

Son importantes los mecanismos o protocolos de comunicación a través de los cuales las personas que forman parte de la plantilla pueden denunciar una situación de discriminación. Uno de los objetivos de estos protocolos deber ser fomentar lo que se conoce como *speake-up culture*: reducir al máximo el riesgo de sufrir represalias por denunciar casos de discriminación. 35 de las 41 empresas participantes cuentan con este tipo de mecanismos, siendo la variable de género la que recibe más atención en estos protocolos. Son frecuentes los protocolos de prevención de acoso laboral, moral y sexual a partir de procedimientos para realizar la denuncia y resolver los conflictos.

Variable	Porcentaje
Género	95,12%
Generacional	78,05%
Discapacidad	80,49%
Origen	75,61%
LGTBI+	78,05%

En el caso de la variable de origen, las empresas están apostando por establecer mecanismos de prevención, siendo este uno de los objetivos más destacados de la gestión de la diversidad.

No existen grandes diferencias en cuanto a las variables que se tienen en cuenta en estos protocolos, siendo la de género la que despunta sobre las demás.

Son importantes las **medidas de sensibilización** como vía de prevención de posibles situaciones de discriminación. Todas las empresas participantes en este informe, excepto dos, las incorporan. Las empresas utilizan distintas medidas, destacando (30 de las 41 empresas) el código de conducta, seguido de la formación sobre sesgos inconscientes y charlas sobre tolerancia, que incorporan 25 y 23 empresas respectivamente.

A continuación, señalamos sobre qué variables se han centrado las medidas de sensibilización, destacando la variable de género y menos medidas en relación a LGTBI+.

Variable	Porcentaje
Género	97,56%
Generacional	73,17%
Discapacidad	75,61%
Origen	68,29%
LGTBI+	58,54%

Por otro lado, como podemos observar en el siguiente cuadro, las empresas analizadas se centran fundamentalmente en la sensibilización para el personal administrativo, personal técnico o personas con responsabilidad. La sensibilización en los niveles intermedios y superiores produce un efecto en cascada que acaba incidiendo en el resto de la plantilla con el transcurso del tiempo.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Mandatos directivos	85,37%
Mandos intermedios / técnicos	95,12%
Personal administrativo	82,93%
Personal no cualificado	58,54%

Es creciente la importancia de la **comunicación interna**, sobre todo, a partir del auge del teletrabajo, que conlleva sistemas híbridos. 34 de las 41 empresas participantes cuentan con contenidos específicos sobre gestión de la diversidad en su comunicación interna. Las herramientas que más utilizan las empresas para hacer llegar estos contenidos son la intranet, el tablón de anuncios y la revista o boletín de la empresa. El uso de la intranet para la difusión de contenidos sobre diversidad e inclusión destaca sobre el resto de las herramientas, lo cual es consecuencia de esta transición hacia un modelo de trabajo cada vez más híbrido.

Como conclusión de este bloque, podemos señalar que las empresas son conscientes de que una plantilla diversa solo se consigue con procesos de selección, libres de sesgos discriminatorios, que sean capaces de captar el mejor talento. Una vez captado e incorporado el talento hay que establecer medidas para retenerlo en la empresa. Para ello, es importante desarrollar acciones efectivas que ayuden a conciliar la vida personal y profesional, a establecer condiciones equitativas (salariales, de desarrollo profesional, etc.), así como a desarrollar canales que favorezcan una adecuada y fluida comunicación interna y que contribuyan a paliar posibles supuestos de discriminación. De igual modo, es muy importante la formación interna en diversidad, atendiendo al mayor número de variables posibles, y la sensibilización capaz de generar un contexto propicio para el desarrollo del trabajo en un ambiente de diversidad en el que se fomente la inclusión.

# 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.

En momentos convulsos como los actuales, con mercados cada vez más competitivos y entornos globales, la relación de la empresa con los agentes externos presentes en su entorno gana más importancia. 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.

La empresa debe dirigir sus medidas de gestión de la diversidad, desde un enfoque integrador, no solo hacia la plantilla actual o potencial, sino también a otros grupos de interés, como la clientela, proveedores o las personas y entidades que comparten el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad. Analizar los mecanismos que la empresa promueve en su relación con el exterior, con los grupos de interés o actores que pueden influir sobre la consecución de sus objetivos, es un factor de valor empresarial.

Puntuación





Es necesario desarrollar un diálogo fluido que implique a todos estos agentes externos, a través de un proceso participativo con los grupos de interés de la empresa, para poder conocer sus necesidades, motivaciones y demandas diferenciadas y en constante evolución. Las estrategias de diversidad, equidad e inclusión pueden dar respuesta a las distintas expectativas generadas desde los distintos agentes externos.

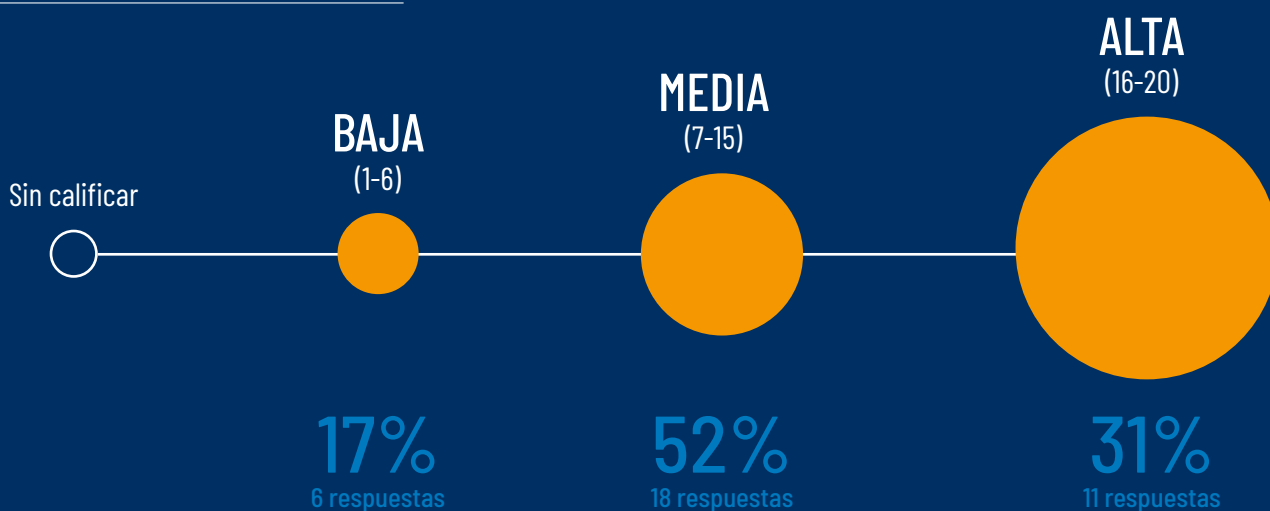
El nuevo ecosistema digital supone nuevos retos y oportunidades, las compañías están sometidas a un mundo global y complejo que demanda una continua necesidad de innovación, coordinación y comunicación.

El compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más y un valor añadido y no una mera cuestión de supervivencia. Se requiere avanzar en el macroobjetivo de fomentar el sentido de pertenencia o identificación con la empresa de todos los grupos de interés con los que esta se relaciona.

La empresa debería velar porque su clientela actual o potencial la perciba como un actor inclusivo y sensible a sus necesidades. Por su parte, las empresas proveedoras son fuente de información del mercado y foco de innovación a los que extender los beneficios de una correcta gestión de la diversidad.

Las alianzas estratégicas con otros colaboradores, estableciendo un compromiso sólido, asumido por todas las partes, que permita establecer vías de colaboración, asesoramiento y apoyo en la integración de los colectivos más vulnerables y otros aspectos relacionados con la acción social puede ser de gran ayuda para lograr los objetivos económicos y sociales de las empresas.

## Baremación de la puntuación



La comunicación externa es una parte esencial de las estrategias empresariales. Las empresas están de forma constante proyectando una imagen a través de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo. Esta imagen debe ser coherente con la realidad que se quiere transmitir y adecuada a los públicos diversos: clientela, proveedores, accionistas, empresas competidoras y sociedad en general con los que la empresa u organización interactúa. La difusión de la información no financiera, la estratégica de diversidad y posicionamiento contra la discriminación en los informes de actividad o memorias de RSC, son un buen medio de reforzar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia.

Para poder seguir mejorando, una estrategia válida es compartir la propia experiencia, las buenas prácticas, en encuentros, debates, foros especializados, etc., que permitan adquirir nuevos conocimientos y enriquecerse de la experiencia compartida.

## Análisis de los resultados obtenidos

En este bloque enfocamos el análisis hacia el exterior: la puesta en marcha de medidas externas para la gestión de la diversidad. Sobre los 100 puntos totales del cuestionario, el peso de esta categoría es de 20 puntos. El análisis de la misma refleja **una media de 12,22 puntos** obtenidos por las 41 empresas que han participado.

Las empresas participantes han recibido una primera calificación de su puntuación, en función de las siguientes horquillas, cuando han recibido el correo con sus resultados del bloque de sistema de medidas externas de la gestión de la diversidad.

*Puntuación ALTA 16-20*

---

*Puntuación MEDIA 7-15*

---

*Puntuación BAJA 1-6*

---

*SIN CALIFICAR 0*

---

Y los resultados obtenidos por las 41 empresas son: Media 51% (18 respuestas); Alta 31% (11 respuestas); Baja 17% (6 respuestas).

Las empresas obtienen muchos activos de la sociedad: no solo ingresos, sino también recursos por ello tienen la obligación de generar un impacto positivo en los entornos en los que operan y es necesario analizar **cómo se relacionan con los diferentes grupos de interés y cómo integran la perspectiva de la inclusión.**

Aquí analizamos los mecanismos que la empresa pone en marcha para relacionarse con los distintos grupos de interés.

De las 41 empresas y entidades participantes, 26 han puesto en marcha mecanismos para conocer en qué medida su clientela o personas usuarias perciben que reciben un trato equitativo y, por tanto, no discriminatorio.

La guía del Observatorio empresarial para el Crecimiento inclusivo recomienda, además de desarrollar productos y servicios más accesibles para el conjunto del mercado, conocer las necesidades de los diferentes colectivos sociales e incorporar una mirada de comunicación y marketing inclusivos.

Las variables que más tienen en cuenta las empresas para el diseño de productos o servicios, según los resultados que nos han proporcionado, son las siguientes:

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	70,73%
Generacional	73,17%
Discapacidad	80,49%
Origen	65,85%
LGTBI+	46,34%

Es interesante destacar que en este caso es la variable de discapacidad la más destacada, seguida de la variable generacional, que desbancan a la de género.

Hay 15 entidades participantes que no tienen en cuenta criterios de diversidad a la hora de diseñar sus productos o servicios.

30 de las 41 participantes en este Informe tienen en cuenta las variables de diversidad en los procesos de selección de empresas proveedoras. El citado Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo incluye recomendaciones para la selección de estas empresas, como políticas de compra (y pago) responsable y sostenible, formación y desarrollo de proveedores, mejora de la trazabilidad social de insumos, productos, y desarrollo de pymes y proveedores de menor tamaño.

Respecto de las variables, es la discapacidad el criterio más valorado, seguido del género y la diversidad generacional, ambas con la misma puntuación, seguidas de la variable etnocultural y, por último, la diversidad LGTBI+.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	58,54%
Generacional	58,54%
Discapacidad	70,73%
Origen	53,66%
LGTBI+	39,02%

Dentro de este apartado también analizamos todas aquellas acciones empresariales **relacionadas con la colaboración en proyectos sociales o programas de voluntariado corporativo**. 33 de las 41 empresas participantes promueven la perspectiva de la diversidad y la inclusión en estas acciones.

Las acciones en las que participan las empresas son muy variadas. Destacamos el trabajo que se hace con la infancia y las personas mayores, por ser una de las formas más habituales de colaboración con el entorno social. Por ejemplo, actividades relativas a proyectos educativos que promueven la inclusión y participación de niñas en países donde las mujeres están discriminadas o, en España, a jóvenes en situación de vulnerabilidad. También son frecuentes las acciones relativas al acompañamiento de personas mayores.

Las iniciativas más numerosas son las que tienen como objeto la atención a personas con discapacidad, que van desde colaboraciones con asociaciones a iniciativas para favorecer la contratación de estas personas en las propias empresas.

Otras acciones señaladas son las actividades relacionadas con la inclusión laboral de colectivos vulnerables en riesgo de exclusión, junto con colaboración con entidades del tercer sector, entre las que se encuentra Red Acoge. Este año varias organizaciones señalan que han participado en acciones sociales encaminadas a ayudar a las personas afectadas por el conflicto bélico en Ucrania.

Es importante el **impacto positivo de las empresas en los entornos en los que operan**, lo cual motiva su participación en proyectos sociales o programas de voluntariado corporativo como los señalados.

La responsabilidad social corporativa entendida como la manera en que los negocios se gestionan teniendo en cuenta los intereses de su personal laboral, clientela, proveedores, accionistas, etc., así como su impacto ecológico y social, son factores que llevan años ganando peso como herramienta estratégica para que las empresas puedan atraer y retener profesionales.

En 2018 el 78% de las empresas del Ibex 35 ya mencionaban **programas de voluntariado corporativo** en sus memorias anuales. Desde entonces, el mundo ha cambiado mucho: una pandemia, un volcán en erupción, incendios, una guerra en Europa, han provocado que las compañías se replanteen hacia dónde enfocar sus estrategias de responsabilidad social corporativa y aumenten su implicación, cada vez más extendida por la implicación empresarial con la Agenda 2030.

La aprobación de la Ley 11/2018, ley de información no financiera supuso un enorme paso en la integración del concepto de responsabilidad social en la práctica empresarial y estableció obligaciones legales para impulsar su transparencia.

Las compañías están experimentando un salto desde la tradicional **RSC hacia los criterios ESG:** ambientales, sociales y de gobernanza. El principal cambio es pasar a tener que medir el impacto de las acciones de RSC, siendo esta la principal dificultad a la que se enfrentan las empresas en este sentido.

Las empresas no solo incorporan criterios de diversidad con su clientela, proveedores u organizaciones sociales, también empiezan a incluirlos en sus relaciones con otros agentes externos. 19 de las empresas encuestadas aplican medidas o criterios de diversidad cuando se relacionan con la Administración Pública y 13 cuando lo hacen con los sindicatos. Pero es con las asociaciones empresariales y con otras organizaciones de la vida civil (culturales, vecinales o sociales), cuando incorporan más criterios de diversidad, tal como se puede ver a continuación:

<b>Agente externo</b>	<b>Porcentaje</b>
Administración pública	46,34%
Sindicatos	31,71%
Asociaciones empresariales, profesionales	53,66%
Organizaciones de la sociedad civil	56,10%
Otras	12,10%

En cuanto a las **acciones de marketing**, las variables de diversidad son incorporadas para poner en valor la imagen corporativa y la marca. A caballo entre las acciones de marketing y la comunicación externa se encuentra el **activismo corporativo**, una tendencia que invita a las empresas a tomar partido por un tema polémico, que a veces surge de manera espontánea y otras en forma de campañas publicitarias que interpelan a la ciudadanía.

Aquí surge el debate sobre si se trata de acciones para llamar la atención, si es una estrategia apoyada sobre el greenwashing (lavado verdeo o blanqueo) o el purpose washing (lavado de propósito o maquillaje) o si en realidad pretenden lograr un cambio social a través de la acción empresarial. El ejemplo más claro ha sido el Mundial de fútbol de Qatar, en el que diversas marcas, a través de campañas publicitarias, han mostrado su desagrado por la falta de derechos fundamentales que impera en este país.

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	85,37%
Generacional	80,49%
Discapacidad	75,61%
Origen	65,85%
LGTBI+	51,22%

La variable género es incorporada por la mayoría de las empresas en sus acciones de marketing, 35 de las 41; seguida de la discapacidad, que es incorporada por 31 empresas.

Destacamos la importancia creciente que se está otorgando a la variable generacional: son 33 de las 41 empresas quienes incorporan esta perspectiva en sus acciones de marketing.

Entre las acciones de marketing mejor valoradas están las estrategias de comunicación en las que se ponen en valor los reconocimientos obtenidos, la imagen corporativa y la marca.

Las empresas participantes señalan la importancia que dan al **lenguaje inclusivo** en estas acciones, que va desde hacer un uso adecuado del lenguaje no sexista a aquellas acciones encaminadas a crear campañas de publicidad en las que se empodera a las mujeres o a las niñas.

A esto se añade la importancia de las imágenes; en este sentido, varias empresas cuentan con pautas respecto a la imagen corporativa, que debe reflejar todas las dimensiones de la diversidad. Entre los ejemplos aportados, señalar las campañas que dan visibilidad a la comunidad LGTBI+ o el colectivo de personas mayores, siendo destacables por su actualidad los vídeos en redes sociales como en Tik Tok sobre la diversidad generacional y de género.

Preguntadas las empresas sobre su **comunicación externa** y si incluyen contenidos específicos sobre diversidad en alguno o algunos de los medios que utilizan, las respuestas han sido muy variadas:

<b>Medio</b>	<b>Porcentaje</b>
Página web	80,49%
Revista de empresa	24,39%
Blog	14,63%
Redes sociales	82,93%
Intranet	51,22%
Memorias RSC	58,54%
Tablones de información	29,27%
Boletín electrónico	39,02%
Campañas publicitarias	36,59%
Medios de comunicación escritos	46,34%
Folleto de promoción	24,39%

Destacan los contenidos publicados en páginas webs y redes sociales, así como en las memorias de RSC, seguidos de la intranet y otro tipo de medios de comunicación escritos.

En cuanto a las variables que se analizan en los documentos de comunicación externa, los resultados son los siguientes:

<b>Variable</b>	<b>Porcentaje</b>
Género	92,68%
Generacional	80,49%
Discapacidad	80,49%
Origen	70,73%
LGTBI+	63,41%

De las empresas analizadas, un 92,68% incorporan la variable de género como elemento transversal en su comunicación externa, seguida de la variable discapacidad y la diversidad generacional, con algo más del 80%. El porcentaje se reduce ligeramente al tener en cuenta el resto de las variables de diversidad: la etnocultural, con un 70,73%, y la orientación sexual e identidad de género, con un 63,41%.

Las empresas que participan en este Informe son conscientes del enriquecimiento de compartir sus buenas prácticas. En esta edición hay 36 organizaciones que se consideran referentes en gestión de la diversidad, 34 empresas participan en eventos sobre diversidad e inclusión, 22 de ellas han recibido algún premio y 15 de las empresas participantes tienen implementadas medidas que han sido imitadas por otras organizaciones.

Como conclusión final, podemos señalar el creciente interés por parte de las empresas por extender la gestión de la diversidad a los grupos con los que se relacionan, especialmente a su clientela o personas usuarias y a las empresas proveedoras. El interés por poner en valor la diversidad en la marca o la imagen corporativa nos lleva a terrenos movedizos, entre la publicidad y el compromiso social, cuyos límites son difíciles de establecer.

# MAPA DE LA DIVERSIDAD

## Significado y trascendencia

En esta categoría, a través de los indicadores socio demográficos utilizados a lo largo del informe, analizamos la composición de la fuerza laboral. Estos indicadores nos ayudan a conocer la cultura organizacional de la empresa, nos hablan de la gestión de la diversidad y de cómo generar valor en el futuro.

Las compañías miden los indicadores y resultados financieros para mostrar el desempeño y dar cuenta de su gestión. También son cada vez más importantes los indicadores intangibles que aportan datos sobre otros ámbitos 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.

Por eso, analizamos cómo están compuestas las plantillas y cuáles son sus características en relación con las variables de género, generacional, discapacidad y origen etnocultural, a través de las distintas categorías y niveles de responsabilidad dentro de las empresas.

Las empresas que participan son muy diversas y no todas disponen de esta información o la facilitan, pero la cumplimentación de esta categoría nos ayuda a confeccionar una muestra representativa y a elaborar con más precisión el Informe.

Solicitamos información a las empresas sobre la composición de su capital humano relativo a las variables de género, edad, discapacidad y origen etnocultural, ya que es la información de la que pueden disponer datos. Sin embargo, no preguntamos sobre la variable de orientación sexual e identidad de género debido al derecho de cada persona de salvaguardar el carácter íntimo de la misma.

Para la realización de un diagnóstico de la fuerza laboral se recomiendan estos 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.



Estos 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 debe ser útil para conocer las implicaciones que tiene la diversidad en la empresa. Es necesario analizar cuál es la cultura empresarial y su actitud ante la diversidad para tomar decisiones acertadas.

## **3. Diagnosticar la situación de diversidad en la empresa:**

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

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 que venimos denominando **MAPA DE LA DIVERSIDAD**, recibe un peso de 15 puntos sobre los 100 totales del cuestionario. Esta categoría **nos proporciona datos sobre el conocimiento de las empresas participantes en relación con la distribución real de su fuerza laboral**, atendiendo a cuatro de las variables de diversidad propuestas a lo largo de este Índice. Los resultados obtenidos en esta edición **arrojan un promedio de puntuación de 2,72 puntos**.

Las empresas participantes han recibido una primera calificación de su puntuación tal como se señala en el gráfico de baremación de la puntuación:

*Puntuación ALTA 11-15*

---

*Puntuación MEDIA 5-10*

---

*Puntuación BAJA 1-4*

---

*SIN CALIFICAR 0*

---

Las puntuaciones obtenidas son: Baja 67% (24 respuestas); Sin calificar 19% (7 respuestas); Media 14% (5 respuestas).

El análisis de esta categoría ofrece los siguientes resultados con respecto a las variables de diversidad analizadas:

### Diversidad de Género

El género constituye una de las variables de diversidad que las empresas recogen y sistematizan como dato de distribución de su plantilla.

Puntuación

---



2,72

MEDIA DE PUNTOS OBTENIDOS  
SOBRE 100

15

PUNTUACIÓN MÁXIMA  
SOBRE 100

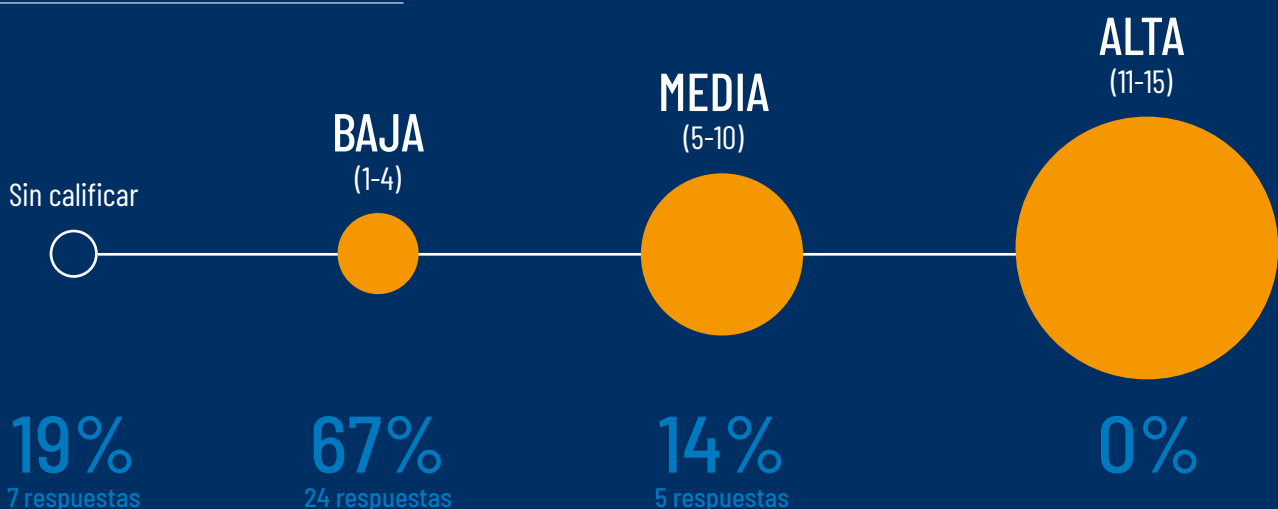
La casi totalidad de las empresas que han participado en el cuestionario recogen datos de esta variable, impulsada desde hace años cuando se aprobó la Ley Orgánica para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, que incorporaba al ordenamiento jurídico español dos Directivas europeas: **la 2002/73/CE, de reforma de la Directiva 76/207/CEE**, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a las condiciones de trabajo; y la Directiva 2004/113/CE, sobre aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro y estableció la obligación de la elaboración de los Planes de Igualdad. Después fue desarrollado por dos Reales Decretos en 2020:

El [Real Decreto 901/2020](#), de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro, establece la obligatoriedad de elaborar planes de igualdad para las empresas de 50 o más personas trabajadoras. La entrada en vigor del Reglamento se ha producido el 14 de enero de 2021, y el plazo para la aprobación de los planes de igualdad es el siguiente:

- ▶ [Las empresas de 151 a 250 personas trabajadoras hasta el 7-3-2020](#)
- ▶ [Las empresas de 101 a 150 personas trabajadoras hasta el 7-3-2021](#)
- ▶ [Las empresas de 50 a 100 personas trabajadoras hasta el 7-3-2022](#)

Por otro lado, el [Real Decreto 902/2020](#), de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, define varios instrumentos de transparencia retributiva que también deberán ser desarrollados por las empresas, incluidas las de menos de 50 personas empleadas.

## Baremación de la puntuación



Toda esta legislación ha contribuido a que las empresas y organizaciones recojan información sobre la composición de sus plantillas en cuanto a la variable de género.

Para el análisis de esta variable, y a efectos de computación en este Índice, consideramos que existe una composición equilibrada cuando en el conjunto de las personas de cada sexo no superen el 60% ni sea menor del 40%.

Atendiendo a las diferentes categorías laborales los resultados son los siguientes:

<b>Mandos directivos</b>	<b>Porcentaje</b>
0-40% mujeres	41,26%
41%-60% mujeres	36,59%
+61%	19,51%
Sin responder	2,44%

El porcentaje de hombres y mujeres en los mandos directivos tiende al equilibrio con un 36,59% de las empresas participantes, aunque todavía existe un 41,26% de empresas en las que los hombres son el género mayoritario. En el 19,51% de las empresas, más del 61% son mujeres por lo que todavía el género masculino es mayoritario en mandos directivos.

<b>Mandos intermedios y técnicos</b>	<b>Porcentaje</b>
0-40% mujeres	31,71%
41%-60% mujeres	36,59%
+61%	29,27%
Sin responder	2,44%

Es en la categoría de mandos intermedios y técnicos donde se da un equilibrio de géneros, ya que el 36, 59% de organizaciones participantes señalan que en esta categoría profesional el número de mujeres se encuentra entre el 41% y el 60%.

<b>Personal administrativo</b>	<b>Porcentaje</b>
0-40% mujeres	17,07%
41%-60% mujeres	29,27%
+61%	43,90%
Sin responder	9,764%

<b>Personal cualificado</b>	<b>Porcentaje</b>
0-40% mujeres	24,39%
41%-60% mujeres	21,95%
+61%	31,71%
Sin responder	24,39%

En las categorías menos cualificadas, personal administrativo y personal no cualificado es donde se encuentra el mayor porcentaje de mujeres, con lo cual no se consigue el equilibrio entre ambos géneros.

El resultado global que se desprende del análisis de todos los datos, y que podemos apreciar en las tablas anteriores, es bastante positivo. Nos muestra plantillas en las que cada vez existe mayor equilibrio efectivo y real en mandos intermedios y directivos.

Es una constante que se consolida en los dos últimos informes: el incremento de presencia de mujeres en los puestos de dirección y un equilibrio en mandos intermedios y técnicos. Sin duda, los esfuerzos legislativos realizados en esta materia están teniendo un reflejo en las plantillas y todas las políticas para fomentar los perfiles tecnológicos en niñas y adolescentes desde la educación y en los planes de carrera profesional.

Las empresas siguen trabajando para lograr que el mundo laboral sea más igualitario. La transformación ha comenzado de la mano de los planes de igualdad, obligatorios para todas las empresas de más de 50 trabajadores y una medida totalmente necesaria para erradicar la brecha laboral entre mujeres y hombres. El objetivo es acabar con las desigualdades por razón de sexo en cuanto a la retribución, la promoción interna, el acceso a los puestos directivos o la infrarrepresentación femenina en determinados grupos profesionales, entre otras cosas

En la muestra de este Informe vemos que la **igualdad de género sigue su camino ascendente**. Por categorías solo se consigue en mandos intermedios y técnicos, hay que seguir trabajando en los mandos directivos y en las categorías administrativas y no cualificadas, que siguen siendo las más femeninas.

En 2021 las empresas del IBEX tenían un 34,2% de mujeres en sus Consejos, tres puntos más que el año anterior, pero para llegar al 40% de presencia de mujeres faltaban 24 consejeras; será muy positivo que en los próximos meses se alcance este objetivo.

La buena noticia es que hace unos meses, cuando el Pacto Mundial de Naciones Unidas en colaboración con el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 daba a conocer la contribución de las empresas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS), la principal conclusión que aportaba el estudio era que el mayor trabajo de las corporaciones españolas ese año se había dado en **el ODS 5, igualdad de género, que había sido prioritario para el 64% de las firmas**, y en el ODS 8, el trabajo decente, que había sido señalado por el 56% de las organizaciones consultadas (un total de 2.500).

## Diversidad Generacional

La diversidad generacional crece en las plantillas de las empresas españolas cada año. Las distintas generaciones que coexisten en el mercado laboral tienen formas diferentes de entender y realizar el trabajo, conocimientos diversos y circunstancias vitales dispares, que plantean a las empresas muchos desafíos por resolver.

La gestión de la diversidad generacional es una competencia cada día más importante en las empresas, ya que cada generación aporta sus propios talentos y experiencias. Una diversidad generacional bien gestionada no solo incrementa la creatividad e innovación, sino que genera sentido de pertenencia aumentando el compromiso de la plantilla.

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.

Los datos analizados nos ofrecen una visión cuantitativa demográfica del capital humano de las organizaciones y reflejan una fuerza laboral cada vez más diversa en su composición por edades.

Más de la mitad de las organizaciones participantes cuentan con hasta 3 generaciones dentro de su plantilla y son 19 las organizaciones que tienen representación de las 5 generaciones en su fuerza laboral.

	Generación Z	Generación Y	Generación X	Baby boomers	Tradicionalistas
EDAD	<29 años	De 30 a 40 años	De 41 a 51 años	De 52 a 66 años	>67 años
0-20%	54%	22%	12%	37%	24%
20-40%	24%	49%	27%	32%	0
41-60%	5%	12%	49%	20%	0
+60%	0	2%	5%	7%	0
S. R.	17%	15%	7%	5%	17%

Por generaciones, la más numerosa es la generación X, en la que se encuentran más de la mitad de las personas que componen la mitad de las organizaciones participantes. La generación Y va tomando el relevo, contando la mitad de las organizaciones participantes con un 20-40% de esta generación dentro de su plantilla. La menos numerosa es la generación llamada de tradicionalistas (mayores de 66 años). La generación Baby Boomers también comienza a perder terreno dentro de las plantillas.

Si analizamos estos datos teniendo en cuenta las categorías profesionales obtenemos los siguientes resultados:

#### MANDOS DIRECTIVOS

<b>Generación</b>	<b>Porcentaje</b>
Personas de 29 años o menores de 29	2,44%
Personas de 30 a 40 años	29,27%
Personas de 41 a 51 años	75,61%
Personas de 52 a 66 años	56,10%
Personas de 67 años y mayores de 67 años	0
Sin responder	2,44%

Los mandos directivos son en su mayoría personas correspondientes a la generación Baby Boomers, esto se da en tres cuartas partes de las organizaciones participantes, siendo la generación X la mayoritaria en la categoría profesional de mandos directivos para más de la mitad de las organizaciones participantes: un 56,10%.

#### MANDOS INTERMEDIOS Y TÉCNICOS

<b>Generación</b>	<b>Porcentaje</b>
Personas de 29 años o menores de 29	24,39%
Personas de 30 a 40 años	65,85%
Personas de 41 a 51 años	36,59%
Personas de 52 a 66 años	2,44%
Personas de 67 años y mayores de 67 años	2,44%
Sin responder	2,44%

Cuando analizamos los datos de los mandos intermedios vemos que la generación Y (30 a 40 años) es mayoritaria: 65,85% de las organizaciones participantes. Seguidas de la generación X, personas de 41 a 51 años, en el 36,59% de las organizaciones. En tercer lugar, encontramos a la generación Z, personas de 29 años o menores, en el 24,39% de las participantes.

## PERSONAL ADMINISTRATIVO

<b>Generación</b>	<b>Porcentaje</b>
Personas de 29 años o menores de 29	29,27%
Personas de 30 a 40 años	56,10%
Personas de 41 a 51 años	70,73%
Personas de 52 a 66 años	41,46%
Personas de 67 años y mayores de 67 años	2,44%
Sin responder	9,76%

En cuanto al personal administrativo, son las generaciones X e Y las que aportan mayor número de personas a esta categoría profesional, seguida de la generación Baby Boomers (52 a 66 años).

## PERSONAL NO CUALIFICADO

<b>Generación</b>	<b>Porcentaje</b>
Personas de 29 años o menores de 29	29,27%
Personas de 30 a 40 años	43,90%
Personas de 41 a 51 años	58,54%
Personas de 52 a 66 años	36,59%
Personas de 67 años y mayores de 67 años	4,88%
Sin responder	29,27%

En el personal no cualificado, algo más de la mitad de las organizaciones participantes, el 58,54%, concentran esta categoría profesional en la generación X, seguida de la Y, con el 43,90% de las participantes.

La **diversidad generacional** avanza, como hemos constatado en el análisis de los datos suministrados por las empresas participantes en el VII Informe del Índice de Diversidad. Todas las empresas cuentan con al menos 3 generaciones en su fuerza laboral y casi la mitad tiene 5 generaciones dentro de su plantilla.

La gestión adecuada de estos equipos supone un desafío para estas empresas. Al mismo tiempo, es una oportunidad para la **creación de equipos multigeneracionales** que favorezcan la creatividad y la resolución de problemas, fomenten la flexibilidad y la tolerancia dentro de la plantilla, facilite que cada persona aprenda de las demás, promueva la transferencia de conocimientos entre generaciones y aumente la productividad.

La **generación Baby Boomer**, la más numerosa en la mayoría de los perfiles laborales de acuerdo a nuestra muestra, **se acerca al término de su vida profesional** en las organizaciones, por lo que



estas tienen el reto de saber aprovechar y conservar su experiencia y conocimientos para convertirlos en un activo aprovechable por toda la fuerza laboral. Algunas empresas están poniendo en marcha programas de transmisión del conocimiento, desarrollando proyectos de mentorización entre profesionales senior y junior o bien creando grupos de trabajo intergeneracionales que fomenten el intercambio entre diferentes grupos etarios.

## Personas con discapacidad

Se considera **personas con discapacidad** a aquellas a las que se les haya reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33%, pensionistas de la Seguridad Social que tengan reconocida una pensión de incapacidad permanente en el grado de total, absoluta o gran invalidez y pensionistas de clases pasivas que tengan reconocida una pensión de jubilación o de retiro por incapacidad permanente para el servicio o inutilidad.

Existen diferentes normas para intentar favorecer la integración en el mercado de trabajo de las personas con discapacidad, siendo una de las más desarrolladas el establecimiento de porcentajes obligatorios o cuotas de personas contratadas en la plantilla.

La Ley de derechos de las personas con discapacidad incorpora dos medidas importantes:

- ▶ **Las empresas, tanto públicas como privadas, que tengan plantillas de 50 o más personas empleadas deberán contar, como mínimo, con un 2 % de ellas con discapacidad.**
- ▶ *En las ofertas de empleo público se reservará un cupo para ser cubierto por personas con discapacidad, que se fija en el 7% de las plazas, siempre que estas personas logren superar los procesos selectivos y acrediten su compatibilidad con el desempeño de las tareas.*

La ley también tiene en cuenta situaciones muy específicas en las que de forma excepcional las empresas pueden quedar liberadas de esta obligación de reservar la cuota del 2% de la plantilla:

- ▶ *Cuando la empresa, dispuesta a incorporar el porcentaje de personas con discapacidad, **no encuentre profesionales con aptitud para esa categoría laboral**, ni a través de las oficinas de empleo ni mediante intermediarios, o bien porque habiéndolos, no acepten las condiciones de trabajo que la empresa les ofrece.*
- ▶ *Cuando existan **razones de carácter productivo, organizativo, técnico o económico** que provoquen una especial dificultad para contratar a personas con discapacidad.*

Estas situaciones se tienen que acreditar mediante la llamada “[solicitud de declaración de excepcionalidad](#)”, que la empresa dirigirá al Servicio Público de Empleo, argumentando los motivos por los que no puede aplicar la cuota y proponiendo las medidas alternativas. Si todo está conforme, la administración emite el llamado “certificado de excepcionalidad”.

Teniendo en cuenta la legislación vigente y el perfil de las empresas participantes, donde el 59% tiene obligación de cumplir con la ley, analizamos los datos de las empresas que han facilitado información atendiendo a las distintas categorías profesionales:

<b>Mandos directivos</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos del 2% de personas con discapacidad	75,61%
Más del 2% de personas con discapacidad	4,38%
2% de personas con discapacidad	2,44%
Cumple con medidas alternativas	12,20%
Sin responder	7,32%

En la categoría de mandos directivos existe un porcentaje muy bajo de personas con discapacidad. Menos del 20% de las empresas participantes en esta categoría superan o igualan el 2% previsto por la ley para el total de la plantilla o disponen de medidas alternativas.

<b>Mandos intermedios o técnicos</b>	<b>Porcentaje</b>
0 o menos del 2% de personas con discapacidad	63,41%
Más 2% de personas con discapacidad	14,63%
2% de personas con discapacidad	2,44%
Cumple con medidas alternativas	14,63%
Sin responder	7,32%

En el nivel de mandos intermedios o técnicos vuelve a suceder lo mismo que para los mandos directivos. Si tomamos en cuenta las empresas que tienen más del 2% de personas con discapacidad en sus mandos intermedios, más las que cumplen con el 2%, además de aquellas que cuentan con medidas alternativas, el porcentaje asciende al 31,7% de las organizaciones participantes, siendo un porcentaje que aún está lejos siquiera de la mitad de empresas que han cumplimentado el Índice.

<b>Personal administrativo</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos del 2% de personas con discapacidad	46,34%
Más del 2% de personas con discapacidad	26,83%
2% de personas con discapacidad	7,32%
Cumple con medidas alternativas	14,63%
Sin responder	7,32%

Es en esta categoría profesional donde nos acercamos a cierto equilibrio, entre las que cumplen con el requisito legal, igualando o superando el 2% o adoptando medidas alternativas, ascendiendo al 48% de las organizaciones participantes. Sin embargo, aún sigue siendo mayor que el número de organizaciones que no cumplen la legislación.

<b>Personal no cualificado</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos del 2% de personas con discapacidad	39,02%
Más del 2% de personas con discapacidad	24,39%
2% de personas con discapacidad	7,32%
Cumple con medidas alternativas	9,76%
Sin responder	21,95%

Dentro de las personas que componen el personal no cualificado es donde hay menor número de datos, por lo tanto, es en relación a esta categoría en la que las empresas recogen menos información. De las empresas que aportan datos encontramos que el porcentaje de organizaciones que cumplen con el mínimo exigido (2 % o más o medidas alternativas) es mayor que el de las empresas que no cumplen.

Trabajar la **discapacidad sigue siendo una asignatura pendiente** a pesar de la obligatoriedad legal. Recientemente, la Confederación Española de Personas con Discapacidad Física y Orgánica ha publicado un manual de Lenguaje inclusivo. En su presentación el Presidente de esta organización señaló que “conocer u utilizar la forma que las personas con discapacidad elegimos para ser mencionadas y visibilizadas en la sociedad, de la que formamos parte, es un paso previo necesario para adoptar conductas y comportamientos inclusivos con nuestro grupo social, normalizar la discapacidad y tratarnos con naturalidad”.

Por eso, haciendo uso de esta recomendación, que también fue una petición de nuestro Consejo Asesor en este informe, no hablamos ya de diversidad funcional sino de personas con discapacidad.

Una de las reivindicaciones de este sector de la población es que la sociedad adopte un lenguaje inclusivo para referirse a él, lo cual es fundamental para garantizar su participación en igualdad de oportunidades. Esta inclusión es muy deficitaria aún desde la perspectiva laboral, a tenor de los resultados recogidos por nuestro informe, y a pesar de la obligatoriedad legal.

Es necesario impulsar la inclusión laboral de las personas con discapacidad, especialmente en aquellas empresas que no atienden específicamente a este sector de la población. Por lo que sería necesario transformar los entornos laborales para que acojan a profesionales con discapacidad, adaptando los puestos de trabajo a la funcionalidad de estas personas, sensibilizando a la plantilla y eliminando prejuicios; en suma, apostando por la accesibilidad universal.

### **Diversidad de Origen**

Por cultura étnica entendemos el conjunto de formas y expresiones que caracterizarán a un grupo determinado de personas, y que incluyen aspectos como:

▶ *las costumbres*

---

▶ *las creencias*

---

▶ *los valores*

---

▶ *las prácticas comunes*

---

▶ *las reglas, las normas, los códigos*

---

▶ *la vestimenta*

---

▶ *los rituales*

---

▶ *y las maneras de ser que predominan en el común de la gente que la integra*

---

En muchos casos, esto se asocia con un determinado origen nacional, aunque no siempre coinciden. La cultura es un aspecto difícil de medir porque, por un lado, existe un nivel de cultura evidente, conformado por aquellas prácticas más visibles y, por otro lado, una cultura profunda más relacionada con la actitud y valores centrales, lo que es correcto o incorrecto, aceptable o inaceptable, en una sociedad en aras de la supervivencia del grupo.

La variable de origen nacional es el cuarto factor demográfico que las empresas participantes recopilan de su capital humano.

Si realizamos el análisis atendiendo a las categorías laborales:

### **Mandos directivos**

---

Ninguno o menos del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	75,61%
Más del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	12,20%
10% de personas con nacionalidad distinta a la española	0
Predominio de nacionalidades diferentes a la española	4,88%
Sin responder	7,32%

### **Mandos intermedios o técnicos**

---

Ninguno o menos del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	65,85%
Más del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	17,07%
10% de personas con nacionalidad distinta a la española	7,32%
Predominio de nacionalidades diferentes a la española	4,88%
Sin responder	4,88%

### **Personal administrativo**

---

Ninguno o menos del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	70,71%
Más del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	9,76%
10% de personas con nacionalidad distinta a la española	2,44%
Predominio de nacionalidades diferentes a la española	4,88%
Sin responder	7,32%

### **Personal no cualificado**

---

Ninguno o menos del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	53,56%
Más del 10% de personas con nacionalidad distinta a la española	12,20%
10% de personas con nacionalidad distinta a la española	9,76%
Predominio de nacionalidades diferentes a la española	4,88%
Sin responder	19,51%

Según los datos aportados, a nivel directivo el capital humano es fundamentalmente de nacionalidad española.

A nivel de mandos intermedios y técnicos aumenta la presencia de otras nacionalidades dentro de la plantilla y el 12.2% de las organizaciones participantes cuentan con el 10% o más de personas con nacionalidades distintas a la española, incluso con mayoría de otras nacionalidades.

Este porcentaje se mantiene bajo en las categorías profesionales administrativas o de personal no cualificado, donde el 17,08% de las organizaciones participantes cuentan con el 10% o más de personas con nacionalidad distinta a la española. En el caso del personal no cualificado asciende ligeramente al 26,85% de las organizaciones participantes.

La empresa como organización compuesta por personas es reflejo de la sociedad en la que se inserta. Según datos del Instituto Nacional de Estadística en 2022, la población de España aumentó en 183.141 personas durante la primera mitad del año y se situó en 47.615.034 habitantes. Este crecimiento se debió a un saldo migratorio positivo de 258.547 personas, que compensó un saldo vegetativo negativo de 75.409 personas durante el primer semestre de 2022.

Existe una gran diversidad de orígenes entre las personas que conforman la plantilla de las organizaciones participantes según su localización y sector de actividad, sobre todo. A nivel europeo destacan las personas de origen italiano, portugués, británico y francés. En cuanto a la zona de Europa del este, abundan las procedentes de Rumanía, Bulgaria y Ucrania. Tienen una presencia notable las personas que provienen de países de América como, Colombia, Ecuador y Venezuela, y en menor porcentaje de Argentina y Chile. En cuanto a origen africano, abundan las personas marroquíes, junto a personas de África del oeste del continente, de origen ghanes o camerunés.

Hemos analizado si las personas que realizan los procesos de selección tienen competencias interculturales, obteniendo los siguientes resultados: 29 de las 41 empresas participantes cuentan con personas formadas en interculturalidad. Además, 26 de las participantes cuentan con un calendario intercultural o respetan las festividades de otras religiones. En relación con la vestimenta, 16 de las 41 empresas nos han señalado que adaptan los códigos de vestimenta a otras culturas.

Preguntadas las organizaciones por sus **buenas prácticas para favorecer esta diversidad cultural** destacan la selección por competencias, los programas de orientación laboral para personas migrantes junto con programas de inserción de personas refugiadas.

También son destacables las actividades para fomentar el conocimiento de las culturas presentes en las plantillas a través de encuentros internos o compartición de espacios más informales, como pueden ser el ámbito gastronómico, celebraciones familiares, etc.

La **diversidad de origen es poco tenida en cuenta**, como venimos apreciando en los informes del Índice de Diversidad que realizamos anualmente. Por eso, durante los dos últimos años hemos incorporado preguntas de tipo cualitativo, que no reciben puntuación dentro del informe, pero que nos permiten analizar, y compartir con las empresas distintos aspectos de esta variable, con el fin de que nos ayuden a mejorar su gestión, poniendo el foco sobre la diversidad cultural o etnográfica para seguir avanzando en la construcción de entornos laborales y una sociedad más inclusivos.

Hemos constatado una vez más que el principal obstáculo para la contratación de personas migrantes y refugiadas son las trabas burocráticas, así como el miedo a las dificultades en la comunicación con clientela, empresas proveedoras o con el resto de la plantilla.

Nos preocupa cómo se trabaja la inclusión de las personas migrantes, la falta de protocolos de acogida para profesionales o de programas de orientación y formación específicos para estas personas.

Las empresas consideran que **una buena gestión de la diversidad cultural ofrece una oportunidad de éxito porque promueve el sentido de pertenencia y la creatividad y con ello la motivación de las personas, lo cual revierte en mayor innovación**. También consideran que constituye un factor empleador atractivo para las personas con talento, que mejora la reputación e imagen corporativa hacia el exterior, pero también de puertas para adentro mejora el clima laboral y las relaciones interdepartamentales.

Podemos concluir que, a pesar de las dificultades de la recogida de datos segmentada y de la variedad de tamaños de las organizaciones participantes, las empresas españolas son cada vez más diversas en cuanto a sus plantillas, no solo en género, que es una variable con un amplio recorrido legal. También lo son en cuanto a las diferentes generaciones que las componen, estando las plantillas compuestas en la mayoría de los casos por 3 generaciones o más. Lamentablemente, las personas con discapacidad siguen sin estar bien representadas en los equipos de trabajo, a pesar de las disposiciones legales que favorecen su participación laboral. Por último, la diversidad de origen tiene mucho camino por recorrer y en él ha de superar importantes trabas burocráticas para la contratación de personas migrantes y refugiadas.



CONCLUSIONES



Desde su creación en 2016, el Índice de Diversidad ha ido creciendo en número de empresas participantes, mejorándose cada nueva edición con nuevas aproximaciones al concepto de diversidad en los entornos laborales.

En 2022 hemos realizado dos grandes cambios en el Índice D&I. Por un lado, la renovación del Consejo del Informe del Índice de Diversidad. Más de la mitad de los miembros de este Consejo son nuevos, con la introducción novedosa de dos nuevos perfiles: una representante de una administración local y otra de una pequeña empresa, con lo cual incorporamos la visión de la Administración Pública y del sector de las PYMES, que es el mayoritario en España.

Por otro lado, hemos introducido grandes cambios en la recogida de datos. En esta edición hemos incorporado una aplicación diseñada a medida, que nos permite la baremación automática de las preguntas. De esta forma, las entidades participantes pueden compartir sus resultados minutos después de completar la encuesta. Otra de las mejoras es la posibilidad de que cada bloque se pueda cumplimentar por diferentes personas y desde dispositivos distintos. Esta última mejora ha influido en los tiempos para la recogida de datos, lo cual ha afectado al número de participantes de esta edición, que ha sido menor que en la anterior. Sin embargo, consideramos que todas las mejoras introducidas son positivas para las empresas, ya que favorecen un conocimiento de los resultados más rápido y otorga mayor visibilidad de los mismos.

Este informe no busca tener una validez estadística, sino que pretende ser un instrumento con el que las empresas puedan valorar la gestión de la diversidad en sus entornos a través del análisis y gracias a las conclusiones que les aportamos en él.

Las compañías afrontan la necesidad de adaptar sus modelos de negocio para que sean responsables y estén a la altura de las demandas que les hace la sociedad. En esta línea, el **Índice de la Diversidad y la Inclusión (Índice D&I)** se consolida como un referente entre las distintas herramientas utilizadas por las empresas españolas para analizar y medir su estado de implicación con un entorno laboral diverso e inclusivo.

En la actualidad, estamos asistiendo a numerosos retos globales que tensionan las estructuras empresariales.

En la actualidad, estamos asistiendo a numerosos retos globales que tensionan las estructuras empresariales.

Comenzamos 2022 sufriendo los últimos latigazos de la pandemia; entramos de lleno en una gran crisis económica mundial, provocada por la energía y con el inicio de una guerra en Europa como telón de fondo. Aún se desconoce el impacto que esta situación tendrá en la sociedad global. La crisis energética y alimentaria son dos de las principales cuestiones de desequilibrio socioeconómico en este contexto mundial. A estas circunstancias hay que sumar la subida de los tipos de interés, que ha llegado durante este año sin dejar apenas margen a que las compañías se recuperen tras el esfuerzo realizado para superar la pandemia.

Todo esto hace que cada vez adquiera más importancia la cultura empresarial, entendida como el conjunto de valores, ideales, actitudes y metas que caracterizan a una empresa u organización. Estos activos intangibles unifican los intereses de todas las personas que forman parte de las empresas, posibilitando que se sientan parte de un proyecto común, aunando esfuerzos para hacer frente a los desafíos globales.

El compromiso con la no discriminación y la diversidad se ha convertido en los últimos años en uno de los factores de más crecimiento dentro de los principios transversales dentro de las organizaciones. La gestión de la diversidad supone un cambio cultural cuando va más allá de una iniciativa puntual, como recogen cada vez mayor número de empresas, que incorporan este compromiso a su estrategia corporativa. A esto, sin duda, ha contribuido la obligatoriedad de los planes de igualdad para todas aquellas empresas de más de 50 personas empleadas, desde marzo de este año.

Hemos analizado en este informe si el compromiso con la diversidad surge como acción puntual para dar cumplimiento a un requisito legal o si forma parte de un plan, de una estrategia empresarial, para lo que debería estar dotado de recursos humanos y económicos. Constatamos que todavía es muy bajo el número de empresas que cuentan con un plan de diversidad.

Para evaluar el avance en las medidas que las empresas realizan con el fin de incorporar la diversidad a sus procesos, haciéndola más inclusiva, es básico poder medir las acciones y su repercusión.

Es necesario avanzar hacia un verdadero compromiso con la igualdad de trato y la diversidad y no quedarnos en proyectar una imagen externa de empresa diversa, con productos o servicios con una mirada inclusiva porque mejora la reputación corporativa o por la conveniencia de un activismo corporativo que permita un *purpose washing* y mejorar beneficios empresariales.

Aquí juega también un papel importante los mecanismos y/o protocolos de denuncia de situaciones de discriminación, de acoso laboral, moral y sexual y el compromiso de la plantilla para denunciar estos hechos interna y externamente.

Las empresas buscan ser más diversas porque son conscientes de que la diversidad de plantillas aporta creatividad e innovación, tan necesaria en un mercado global y competitivo, sin embargo, los mapas de diversidad de las participantes nos muestran que resta mucho por hacer en relación a la incorporación de la mayoría de variables demográficas que analizamos.

Las diferentes medidas legislativas adoptadas para conseguir un plano de igualdad de género han comenzado a dar sus frutos, como venimos analizando en los dos últimos informes del índice de Diversidad. El año pasado ya señalamos que en niveles directivos se notaba una mejoría en términos de igualdad: sin alcanzar aún la paridad, es notable el incremento de mujeres en puestos directivos, como confirma el hecho de que la presencia de consejeras en las empresas del IBEX haya aumentado en 3 puntos, o que el ODS 5 sea el prioritario para las empresas españolas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Pacto Mundial.

Hay dos factores que convierten la gestión de la diversidad en un compromiso firme de las organizaciones. Por un lado, las nuevas generaciones buscan empresas con "alma", con un propósito más allá de que sean empresas socialmente responsables, y por otro lado, la necesidad de retener talento ante la falta de mano de obra en determinados sectores y localizaciones.

En este sentido, es notable la importancia que adquieren los procesos de selección y contratación en la búsqueda del mejor talento, porque conseguirlo requiere de procedimientos donde primen las competencias y se eviten los sesgos.

Nos encontramos en un momento de transición para las empresas, debido a que la generación más numerosa en la mayoría de ellas, Baby Boomer, comienza a enfilarse su jubilación. Muchas empresas tienen que prepararse para este relevo generacional, adoptando las medidas oportunas para no perder todo el conocimiento que atesoran estas personas.

Las personas con discapacidad, como viene siendo la tónica en informes anteriores, siguen teniendo poca presencia en los entornos laborales. Son muchas menos empresas de las que deberían las que cumplen con la obligatoriedad de contar con un 2% de personas con discapacidad en sus plantillas, según lo que la Ley de derechos de las personas con discapacidad impone. Su presencia es todavía insignificante en los perfiles medios o técnicos y en los directivos.

Este dato contrasta con la alta atención que la mayoría de empresas prestan a esta variable en sus procesos de selección y contratación.

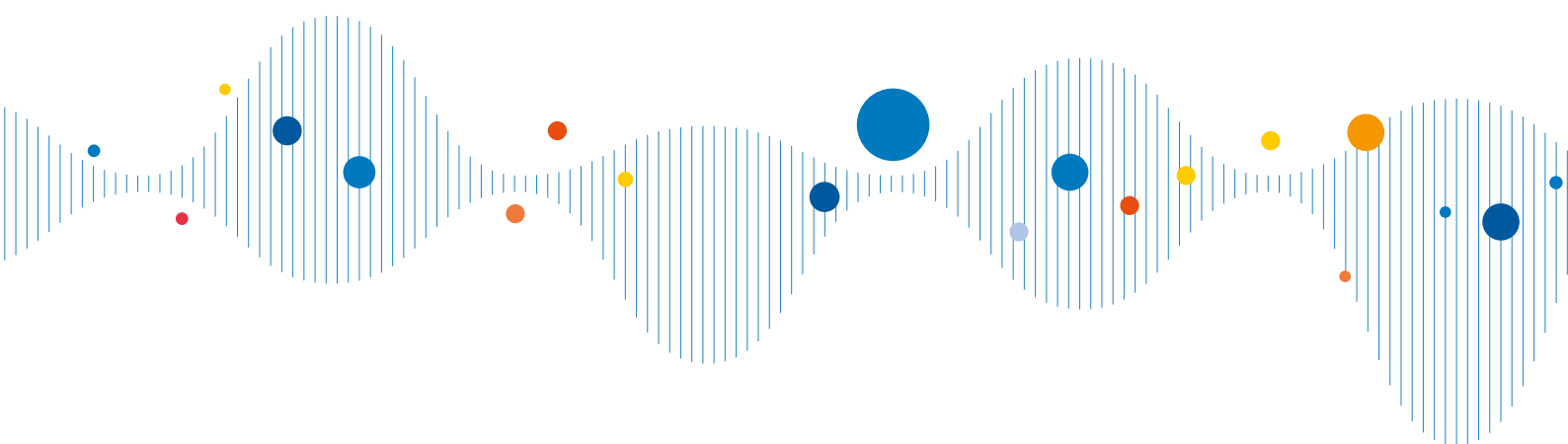
Sin duda algo está fallando, pero un gran paso en este sentido es unificar la denominación de este colectivo como personas con discapacidad dejando atrás otras como diversidad funcional o personas con capacidades diferentes, como así lo han impulsado entidades de referencia como el CERMI.

La sociedad española es cada vez más diversa desde el punto de vista del origen de las personas que la componen. En 2022 la población española creció en parte a un saldo migratorio positivo de 258.547 personas.

Uno de los mayores obstáculos que encuentran las empresas para la contratación de personas migrantes y refugiadas son los trámites burocráticos. Las empresas tienen motivaciones diversas para incorporar a personas de diferentes nacionalidades a sus plantillas. En general, consideran que la diversidad cultural ofrece una oportunidad de éxito empresarial, ya que promueve el sentido de pertenencia y la creatividad, y con ello se incrementa la motivación que es básica para fomentar la innovación. También se incorporan a personas de diferentes orígenes nacionales por solidaridad y compromiso social. Un ejemplo actual de esto es la contratación de personas refugiadas procedentes de conflictos bélicos, como ha ocurrido con el caso de Ucrania. Otra motivación para contratar a personas migrantes es la falta de mano de obra. Todas estas motivaciones se encuentran con un sinnúmero de impedimentos administrativos que, muchas veces, hacen desistir a las empresas. En este sentido, es importante contar con formación e información para hacer frente a dichas contrariedades.

Desde Red Acoge somos conscientes de esta problemática. Ya que nuestra razón de ser es promover la inclusión de estas personas, seguimos impulsando todo tipo de proyectos para la mejora de la contratación de población migrante y refugiada. La reforma del Reglamento de Extranjería ha supuesto nuevas oportunidades para la contratación de personas migrantes, tal y como compartimos en un webinar que realizamos en 2022. También hemos realizado guías para favorecer la contratación de las personas migrantes y refugiadas por parte de las empresas.

Actualmente, trabajamos en una herramienta que nos permita acercar los perfiles y competencias de las personas a las que atendemos en nuestros programas, con la demanda que nos llega de todas aquellas empresas y organizaciones que son conscientes de la necesidad de contar con plantillas más heterogéneas que les permita ser más competitivas a través de la inclusión de perfiles y talento diversos.





GENERANDO ALIANZAS  
ESTRATÉGICAS

Uno de nuestros valores intrínsecos es el trabajo en red como organización federada y,, por eso, también creamos la RED+D, Red de empresas comprometidas con la diversidad e inclusión. Somos conscientes que el trabajo colaborativo en un mundo cada día más interrelacionado no es una opción sino una necesidad.

Las alianzas público-privadas son reconocidas como el camino indiscutible para lograr un avance más eficaz en la consecución en 2030 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las empresas tienen la oportunidad de trabajar junto a otros actores de la sociedad para llevar a cabo iniciativas de desarrollo y lograr los grandes desafíos que plantea la Agenda 2030.

Queremos dar un paso más en la colaboración con la mejora de la gestión de la diversidad en los entornos laborales generando alianzas estratégicas y os **proponemos algunas ideas:**

## ► Fortalece tu compromiso con la diversidad

Generamos espacios de networking y de intercambio de experiencias entre empresas comprometidas con la gestión de la diversidad.



### RED+D Red de Empresas Comprometidas con la Gestión de la Diversidad

Súmate a más empresas comprometidas con la gestión de la diversidad y la inclusión.



### GDiversia

Un modelo integral de gestión, que facilita a las empresas realizar el diseño e implementación de prácticas y políticas de gestión de la diversidad e inclusión a través de planes de diversidad.



### Índice D&I

Realiza tú diagnóstico para hacer que tu entidad sea más diversa.

## ► Promociona la diversidad en tu empresa

Facilitamos procesos con grupos sociales diversos y activamos tu curiosidad por conocer a personas diferentes.

### Acciones de *team building*

Desarrolla tu empatía y amplía tus conocimientos sobre la realidad de las personas migrantes y refugiadas.



### La diversidad es un +

Regala material que visibilice tu compromiso con la diversidad.



## ► Transforma tu compromiso en prácticas

Creamos sinergias para incorporar a personas con talento a tus equipos y potenciar la innovación en tu empresa.

### *Mentoring*

Sé capaz de ponerte en el lugar de la otra persona y acompáñale en su incorporación al mercado laboral.

### *Bolsa de empleo*

Ofrece tus oportunidades en un canal diferente y busca talento culturalmente diverso.

### *Speed networking*

Analiza desde el punto de vista de la otra persona cómo influyen los estereotipos y prejuicios que pueden afectarle, sobre todo en su trabajo.



## ► Reinvierte en solidaridad

Damos vida a tu solidaridad a través de un proyecto común como empresa en el que todas las personas propongan, participen y se sientan parte del proyecto.

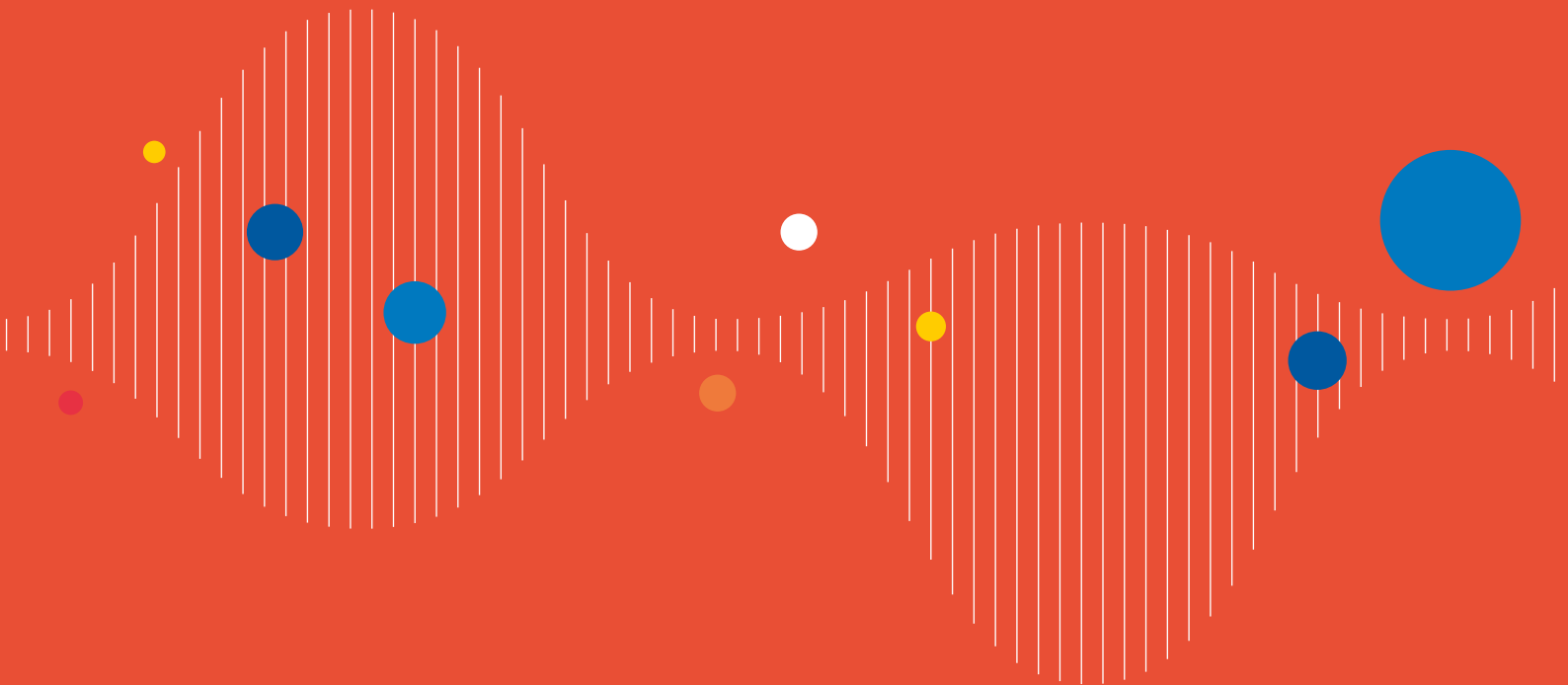
### *Redondeo de nóminas*

Invierte el redondeo de tú nómina en una causa solidaria e implica a tu plantilla.

### *Contribuciones puntuales*

Emplea tú dinero en un compromiso social.

© Red Acoge  
Madrid, diciembre 2022





VII EDICIÓN  
2022