



1^{er}

**ÍNDICE DE LA GESTIÓN
DE LA DIVERSIDAD
Y LA INCLUSIÓN
2016**

RED **acoge**

Autoría y edición:

Red Acoge

C/ Cea Bermúdez, 43, 3º B

28003 – Madrid, España

Tel.: + 34 91 563 37 79

Fax: + 34 91 550 31 14

E-mail: acoge@redacoge.org

Web: www.redacoge.org

La organización quiere agradecer a las 28 empresas que han participado de forma voluntaria en el 1º Índice D&I, tanto a las que aparecen representadas en este informe, como a las que por motivos de confidencialidad prefieren no figurar en esta relación, cuya ayuda y colaboración ha resultado tan valiosa para conocer las tendencias de la gestión de la diversidad.

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

Esta iniciativa forma parte del Proyecto de Sensibilización y medición en la gestión de la diversidad cultural en la empresa.

Este proyecto ha sido posible gracias a la financiación de



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro

© **Red Acoge**

Madrid, mayo 2017

1. AGRADECIMIENTOS	4
2. COMPROMISO DE RED ACOGE CON LA DIVERSIDAD	5
3. ÍNDICE DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN 2016	7
4. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	14
4.1. CATEGORÍA 1: POLÍTICA CORPORATIVA	15
4.2. CATEGORÍA 2: MEDIDAS INTERNAS	24
4.3. CATEGORÍA 3: MEDIDAS EXTERNAS	32
4.4. CATEGORÍA 4: MAPA DE LA DIVERSIDAD	37
5. CONCLUSIONES	41
6. PUNTUACIONES	49
7. RECOMENDACIONES	50
8. EXPERIENCIAS EMPRESARIALES	54

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las 28 empresas que han participado de forma voluntaria en el **1^{er} Índice D&I**, tanto a las que aparecen representadas a continuación, como a las que por motivos de confidencialidad prefieren no figurar en esta relación, cuya ayuda y colaboración ha resultado tan valiosa para conocer las tendencias de la gestión de la diversidad.

The MTNG Global Experience

Sodexo Iberia

MSD Animal Health Salamanca

Michelin España Portugal

Leroy Merlin Valladolid

Leroy Merlin Salamanca

Leroy Merlin Leganés

Kiabi España (Valladolid)

Keyland Sistemas de gestión

Isdin

Indra

Henkel Ibérica

Grupo Norte, Centro Especial De Empleo

Grupo Ilunion

Grupo Antolin

Eurodivisas

Cuidamos Mundi

COVAP (Sociedad Cooperativa Andaluza Ganadera del Valle de los Pedorches Sca)

Cosentino

Correos

Centro Hospitalario Padre Benito Menni

Campofrío Food Group España

Bureau Veritas

Borges

Asesoría Seper

Art Marketing

Aquimisa

COMPROMISO DE RED ACOGE CON LA DIVERSIDAD

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

Las evidencias demuestran que incorporar trabajadores y trabajadoras de distintas edades, orígenes, nacionalidades, etnias, culturas, capacidades etc.; y gestionar las diversas aproximaciones y perspectivas que cada persona, desde su diferencia, tiene con respecto al trabajo que desempeña, es un factor que impacta positiva y directamente sobre la productividad, los procesos de decisión, la habilidad para atraer y retener el talento y el rendimiento económico.

Esta línea de trabajo, desarrollada por Red Acoge, busca mejorar la adaptación de los entornos laborales a una realidad diversa y multicultural que garantice la igualdad, la equidad, la inclusión y el respeto a la diversidad de las personas que forman parte de las organizaciones, así como de las comunidades y mercados a los que dan servicio. Para alcanzar esta mejora llevamos a cabo, en colaboración con empresas, asociaciones empresariales o sectoriales y otros entornos profesionales, acciones consistentes en:

- ▶ Sensibilización del tejido empresarial.
- ▶ Asesoramiento para la creación de espacios de trabajo inclusivos.
- ▶ Capacitación y formación tanto presencial como online.
- ▶ Establecimiento de alianzas.
- ▶ Red de Empresas por la diversidad.
- ▶ Publicaciones especializadas.
- ▶ Herramientas para el avance en la gestión de la diversidad. En esta línea de trabajo ponemos a disposición de las empresas y otros entornos laborales:
 - **GDiversia: modelo integral de gestión** basado en un sistema de indicadores y de instrumentos de evaluación, que permite a las empresas realizar el diseño e implantación de prácticas y políticas de Gestión de la Diversidad e Inclusión para la creación de valor a través del compromiso con la diversidad y su integración en los principios y políticas de la empresa.

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

En nuestras relaciones con diferentes empresas a lo largo de los últimos nueve años hemos constatado que crece la atención sobre la diversidad desde la perspectiva de la gestión demográfica del talento; sin embargo, observamos también que hay otras dimensiones de las organizaciones en las que el potencial de la diversidad queda inexplorado, por lo que decae el número de iniciativas desarrolladas al no concebir nuevos espacios de gestión donde se puedan desarrollar actuaciones en las políticas corporativas de gestión de la diversidad. De igual manera observamos que mientras cada vez son más las empresas y otros entornos laborales en España que ponen el foco en la diversidad dentro de sus organizaciones, hay una carencia de datos que informen sobre cómo se está abordando y cuáles son los resultados obtenidos. Existe en la actualidad una significativa distancia entre la demanda de igualdad de trato de la legislación, los marcos normativos y reguladores, y el desarrollo de las estrategias de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), en relación al insuficiente énfasis en los sistemas de evaluación de las políticas de diversidad e inclusión. **Medir es valorar**, y cuando se mide se obtiene información que permite definir políticas de diversidad eficaces para cada entorno laboral, y se obtienen datos para conocer el progreso de las mismas y el impacto de las decisiones que dichos datos ayuden a tomar.

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

ÍNDICE DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN 2016

El Índice D&I

El Índice de la Diversidad y la Inclusión facilita una aproximación a la actual situación de la gestión de la diversidad en los entornos laborales españoles, y el avance en el convencimiento de que la gestión de la diversidad significa invertir en el capital humano y en el desarrollo como organización.

Se trata de una innovadora herramienta que analiza el **estado e implicación** de las **empresas españolas** con un entorno laboral respetuoso e inclusivo con la **diversidad**, entendida como un **factor de oportunidad**.

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

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

En este contexto es especialmente significativa la dimensión cultural dado el impacto que tiene sobre los individuos. La cultura es un elemento complejo y subjetivo; complejo porque la cultura tiene distintas aristas que van mucho más allá del origen nacional; y subjetivo porque cada persona vive la cultura, aún compartida por el grupo al que pertenece, de manera distinta, ya que influyen las vivencias y características individuales así como los diferentes grupos de identidad con los que se identifica en función del género, edad, etnia, origen nacional, capacidades, orientación sexual, religión, estatus económico y otros factores que condicionan los marcos de referencia de cada individuo. La cultura es la que determina nuestros valores, actitudes y comportamientos, y es por ello un elemento transversal respecto al resto de variables de la diversidad.

La pluridimensionalidad de la cultura e identidad de cada individuo hacen aconsejable abordar la gestión de la diversidad en los entornos laborales con **un enfoque integrador** que permita huir de compartimentos estancos, poniendo el acento en la necesidad de crear entornos que sean inclusivos de las diferentes formas en las que las personas nos expresa-

mos en función de nuestros **diferentes grupos de identidad**, y previniendo la discriminación múltiple, un fenómeno bastante frecuente no solo en los entornos laborales, sino en la sociedad en general.

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

Proponemos un enfoque alineado con los ODS -Objetivos de Desarrollo Sostenible-, y más concretamente con el objetivo nº 5 Igualdad de Género, nº 8 Trabajo decente y crecimiento económico y el objetivo nº 10 Reducir las Desigualdades, el cual tiene entre sus metas para 2030, *“potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición”*.



Beneficios que obtienen las empresas participantes:

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

Consejo asesor

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

Forman parte de este consejo asesor: **Susana Moreno**, Jefa del Departamento Corporativo de Diversidad y Políticas Sociales del **Grupo Ilunion**; **Ángeles Alcázar**, socia Directora del **Observatorio Generación & Talento**; **Federico Tresierra**, Director de Recursos Humanos en **Merck Sharp & Dohme Animal Health**; **Mercedes García**, Delegada del Rector para la Unidad de Apoyo a la Diversidad e Inclusión, **UCMd+I de la Universidad Complutense**; **Helena Peramato**, Responsable de Recursos Humanos de **Leroy Merlin Salamanca**; **Asunción de Elorduy**, Coordinadora-Gerente de la Confederación de personas con discapacidad física de Castilla y León (**COCEMFE CyL**); y **Montserrat Presa**, Responsable de Gestión de la Diversidad y Empresa de **Red Acoge**.

Metodología

► Sistema de recogida de la información

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

Una vez identificada cuál era la información relevante que debía figurar en el sistema de recogida de datos, se abordó la creación de un instrumento para recogerla. Con ese fin elaboramos un cuestionario de 22 preguntas distribuidas en **cuatro bloques** o categorías, que nos permitiera reunir información relacionada con el compromiso corporativo con la diversidad, medidas de carácter interno y externo puestas en marcha, e indicadores utilizados para conocer su posible reflejo en la composición de la plantilla; atendiendo específicamente a las variables de género, edad, discapacidad, origen *etnocultural*, orientación sexual e identidad de género, y un **último bloque específico** para explicar una buena práctica puesta en marcha. El objetivo del cuestionario ha sido recoger la información proporcionada por las empresas participantes de forma voluntaria, y no es objeto de este estudio verificar o comprobar dicha información.

1	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.
2	SISTEMA DE GESTIÓN INTERNO PARA LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	La empresa desarrolla un sistema de gestión interno para favorecer la diversidad en su entorno laboral.
3	GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN RELACIÓN A LOS STAKEHOLDERS	La empresa promueve y favorece la diversidad en sus relaciones con los grupos de interés.
4	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.
5	BUENA PRÁCTICA	La empresa explica una de las acciones concretas que lleva a cabo en relación con la gestión de la diversidad e inclusión.

► Puntuación

Para ofrecer una referencia de cuál es el grado de desarrollo de las políticas de gestión de la diversidad relativas a las variables mencionadas del conjunto de las empresas participantes, hemos otorgado una determinada puntuación a cada una de las categorías del cuestionario, lo que permite baremar todos los cuestionarios cumplimentados sobre un total de 100 puntos.

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

CATEGORÍA		PUNTUACIÓN MÁXIMA
1	POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD	30
2	MEDIDAS DE CARÁCTER INTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	40
3	MEDIDAS DE CARÁCTER EXTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN	15
4	MAPA DE LA DIVERSIDAD	11,5
5	ACREDITA INFORMACIÓN CUANDO SE SOLICITA	3,5
TOTAL		100

Las 22 preguntas del cuestionario, el peso específico de cada una de ellas y la puntuación asignada a las diferentes categorías fueron validados por el consejo asesor del Índice D&I en un grupo de discusión y debate.

► Proceso de participación

Una página web monográfica ha sido el instrumento para lanzar el primer Índice D&I, ofrecer públicamente toda la información relativa a esta iniciativa y proporcionar el acceso al cuestionario para su cumplimentación voluntaria de forma online.



Índice de la Diversidad y la Inclusión

UN INSTRUMENTO ÚNICO PARA MEDIR EL PROGRESO EN LA CREACIÓN DE ENTORNOS LABORALES RESPETUOSOS E INCLUSIVOS CON LA DIVERSIDAD

PROMOVIDO POR RED ACOGE EMPRESAS Y AVALADO POR UN CONSEJO ASESOR DE EXPERTOS EN DIVERSIDAD DEL ÁMBITO EMPRESARIAL, ACADÉMICO Y DE LA SOCIEDAD CIVIL.

[Contactar](#)

El cuestionario ha estado abierto a la participación voluntaria durante un periodo de tres meses (octubre-diciembre de 2016) para cualquier empresa o entorno laboral con independencia de su forma jurídica y su nivel de desarrollo de políticas de diversidad. Si bien inicialmente el cuestionario fue definido para empresas y otros entornos laborales de más de 50 empleados, finalmente decidimos ampliarlo a la participación de cualquier organización laboral con independencia de su tamaño por número de empleados, para dar respuesta a la demanda de las pymes interesadas en tomar parte en la iniciativa.

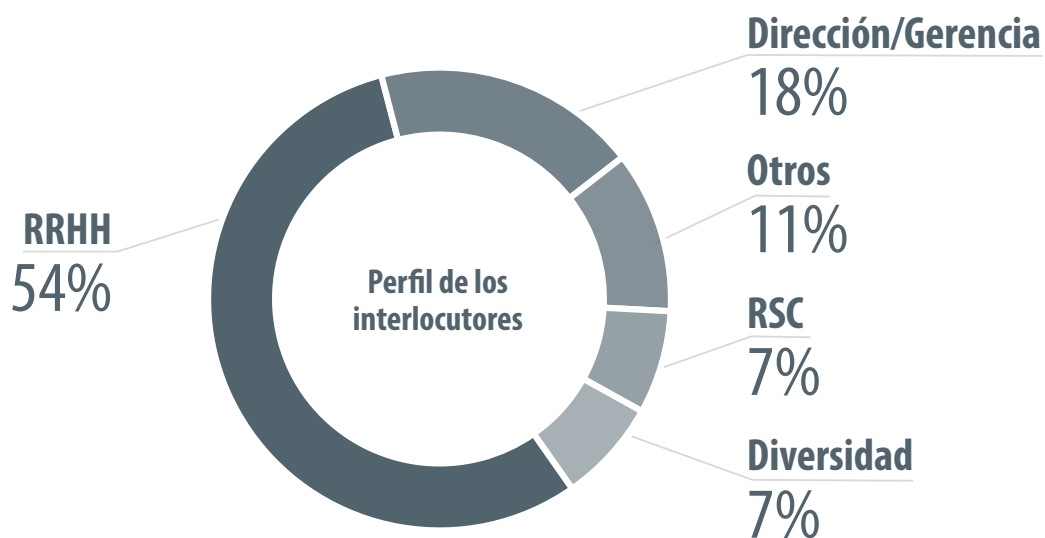
► Muestra

El **1^{er} 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, si bien no persigue ser representativo del tejido productivo español, ni generalizar resultados con precisión estadística.

Para este **1^{er} Índice D&I** hemos contado con la participación voluntaria de 28 empresas de diferentes sectores de actividad asentadas en distintas localidades del estado español, las cuales han contado con la asistencia requerida durante su proceso de participación.

► Perfil de los interlocutores

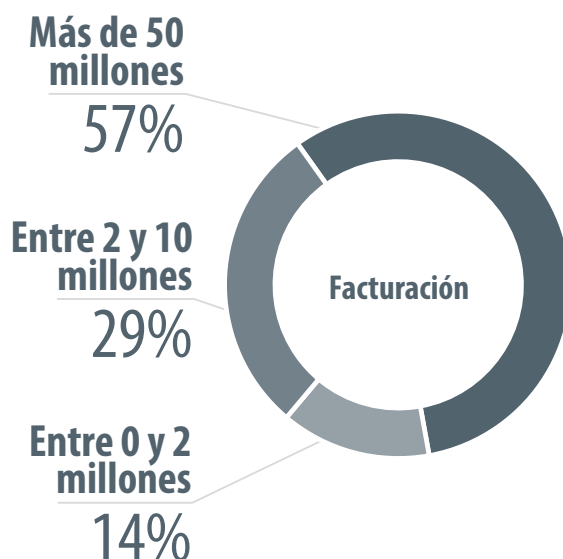
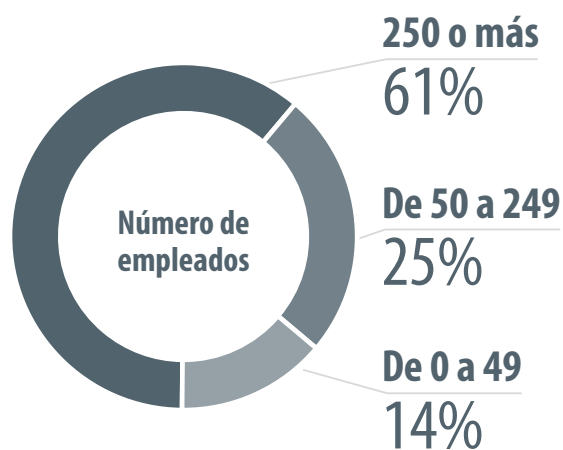
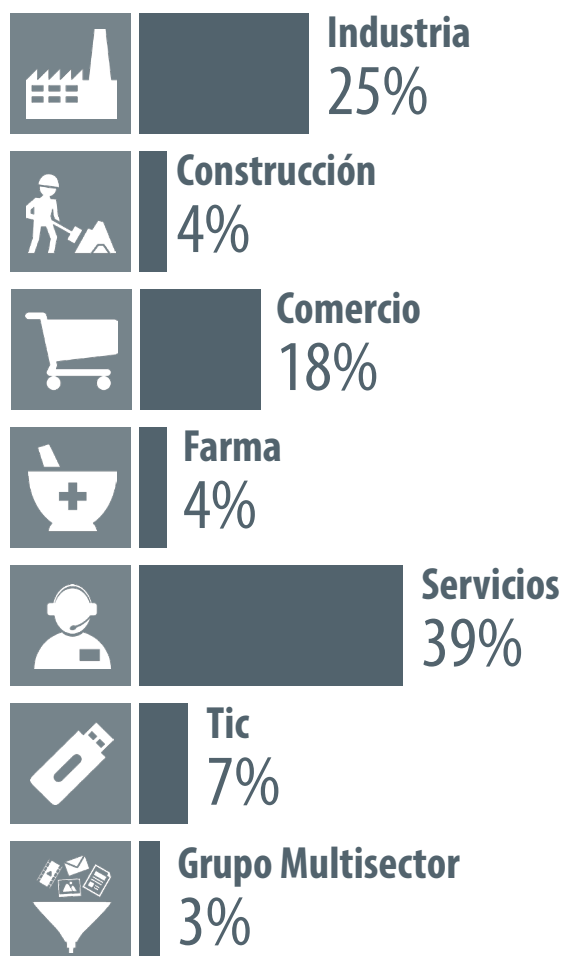
Las personas encargadas de cumplimentar el cuestionario en su mayoría ocupan cargos del área de capital humano (54%), el 7% son profesionales que ostentan de forma específica la responsabilidad de diversidad, el 18% son personas con cargos de dirección o gerencia, el 7% están ubicadas en el área de responsabilidad social corporativa, y el 11% restante se encuentra en otras áreas de responsabilidad.



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

► **Perfil de las empresas participantes**

Sector



RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Introducción

Hemos organizado por categorías la exposición de los datos proporcionados por las empresas participantes, las mismas que contenía el cuestionario "Índice de la Diversidad y la Inclusión 2016". Cada una de estas categorías contiene una entrada al significado y trascendencia de la misma y a continuación exponemos los datos obtenidos en forma de porcentajes, tablas y/o gráficos que facilitan la comprensión de los mismos, realizando explicaciones y aportaciones que consideramos que son de interés. En cada apartado resaltamos datos relevantes y vamos extrayendo algunas conclusiones las cuales son ampliadas y complementadas al final del documento.

Aclaraciones:

- ▶ En la formulación de las preguntas del cuestionario del **1er Índice D&I** de las diferentes categorías, salvo en la relativa al mapa de la diversidad, se solicitaba marcar únicamente las respuestas afirmativas, por lo que en la elaboración del análisis las preguntas no respondidas han sido consideradas como acciones no realizadas por la empresa. En este sentido no se ha considerado en el análisis la opción de no sabe/no contesta. No es objeto de este informe verificar o comprobar la veracidad de las respuestas aportadas por las empresas participantes.

- ▶ A lo largo del informe nos referiremos a las variables de diversidad consideradas en el Índice D&I con las siguientes siglas:
 - **G:** Género, variable de diversidad que se refiere al sexo de las personas: mujeres y hombres
 - **E:** Diversidad generacional, variable que hace alusión a las diferencias en función de la edad de las personas.
 - **D:** Diversidad funcional, contempla la diversidad por razón de existencia o no de una discapacidad física, psíquica y/o sensorial.
 - **O:** Diversidad por razón de origen étnico y cultural, manifestada por ejemplo cuando existen personas provenientes de otros países.
 - **+**: Diversidad por orientación sexual e identidad de género.

A continuación presentamos las conclusiones obtenidas del análisis de los datos recogidos en cada una de las categorías y preguntas formuladas en el cuestionario de Índice D&I.

CATEGORÍA 1

POLÍTICA CORPORATIVA DE NO DISCRIMINACIÓN Y DIVERSIDAD

Significado y trascendencia:

Esta categoría analiza si la empresa tiene un compromiso público con la diversidad y la no discriminación y si dispone de un documento interno que lo recoja, así como si se ha articulado un sistema para su gestión a través de una política específica, los ámbitos de la empresa en los que se aborda y si se dispone de instrumentos de medición. De igual manera se analiza si la empresa dedica recursos humanos y económicos a este fin.

“El primer paso para consolidar un modelo global de gestión, no sólo respetuoso con la diversidad sino integrador de la misma, es el compromiso e implicación de la alta dirección y los órganos de gobierno y gestión de la empresa. Gestionar la diversidad será un aspecto más de su compromiso con el entorno social y territorial, sea este local, regional, estatal o multinacional, en el que desarrolla su actividad y que se plasma y proyecta en el concepto y práctica de su responsabilidad social corporativa. Y ello, tanto por los beneficios y ventajas competitivas que se derivan para el ejercicio de su actividad empresarial, como por el compromiso ético con la sociedad y todas las personas que la integran. Sólo con este compromiso, una estrategia empresarial a favor de la gestión de la diversidad tendrá un éxito a largo plazo.”¹

“Para que la iniciativa de implantar un PGD (Plan de Gestión de la Diversidad) sea realmente efectiva, hemos 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; implicando a todos los departamentos. Se considera importante implicar a los siguientes agentes: dirección, órganos de gobierno y gestión de la empresa, Para que la implantación de un PGD tenga éxito es fundamental que la dirección de la empresa asuma este compromiso, y se plasme por escrito para poder ser comunicado tanto interna como externamente. La dirección debe contribuir a definir la visión, misión y estrategia del PGD de la empresa y debe integrar en su discurso la importancia que le concede. La dirección ha de asumir un compromiso para cumplir los siguientes objetivos:

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

¹ Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y buenas prácticas. 2008. Red Acoge.

² Plan de gestión de la diversidad en la empresa. 2011. Red Acoge.

Análisis

Como se indicó en el apartado metodología del presente informe, hemos otorgado una determinada puntuación a cada una de las categorías del cuestionario, lo que permite baremar todos los cuestionarios cumplimentados sobre un total de 100 puntos. Concretamente la categoría 1- Política Corporativa-, tiene un peso de 30 puntos sobre los 100 totales del cuestionario.

Del análisis realizado se extrae que **el promedio de puntuación alcanzada por el conjunto de las empresas participantes es del 44%** sobre el máximo de puntuación de **esta categoría**. Esto significa que se sitúa como la segunda más desarrollada de las cuatro que se analizan. El análisis de esta categoría está basado en el planteamiento de una secuencia lógica y aconsejable que parte del compromiso público de la empresa, seguido de la existencia de un documento interno que especifique dicho compromiso, de la dotación de recursos económicos y personales para su desarrollo, de la existencia de una política de actuación y de la capacidad de análisis de los resultados con el objeto de poder medir el alcance para actuar convenientemente sobre la estrategia de gestión de la diversidad e inclusión de la empresa.

Del análisis realizado se desprende que más del 50 % de las empresas encuestadas han manifestado disponer tanto de un compromiso público como de un documento interno, una política de diversidad y un sistema de medición de diagnóstico y evaluación de la misma. En la siguiente tabla se puede observar en detalle los datos por elemento analizado:

COMPROMISO PÚBLICO	64%
DOCUMENTO INTERNO	75%
POLITICA DE DIVERSIDAD	79%
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	54%

Más concretamente el 79% de las empresas participantes dicen disponer de una política para promover la igualdad de trato y la inclusión. El 75% cuenta con un documento difundido internamente que recoge de manera explícita el compromiso de la empresa con la diversidad en contraste con un porcentaje menor (64%) de empresas que manifiestan disponer de un compromiso público por la igualdad y la inclusión, y un 54% que dispone de sistemas de medición y evaluación.

El 75% del las empresas ha manifestado que disponen de un documento interno que recoge de manera explícita su política de no discriminación e inclusión, si bien el porcentaje desciende al 67% del total si atendemos a las que han acreditado este dato.

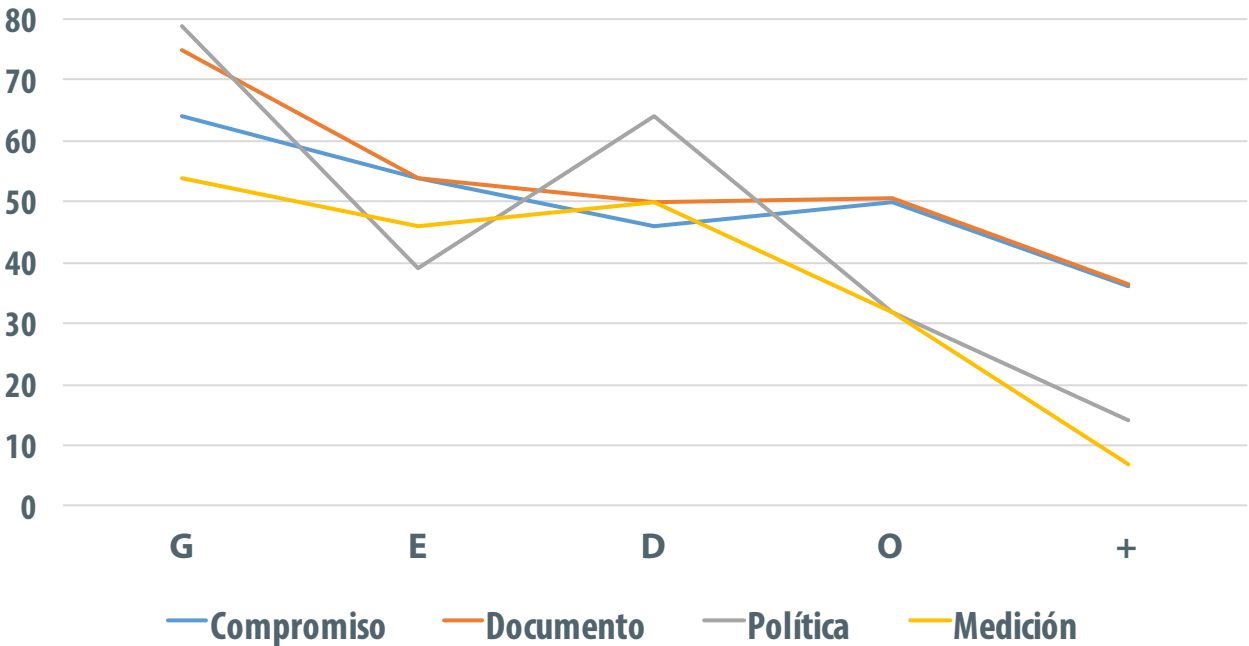
Al cruzar esta secuencia con las 5 variables de diversidad propuestas, observamos que la atención a las mismas en el documento interno de compromiso con la no discriminación e inclusión es desigual. Concretamente todas las que disponen de este documento, es decir el 75%, incluyen el género; el 54% la edad, el 50% la discapacidad y el origen *etnocultural*, y cuando se trata de la orientación sexual e identidad de género, este porcentaje cae hasta situarse en el 36%. Esto implica que el 64% de las empresas participantes no dispone de un posicionamiento interno que atienda a las cinco expresiones de la diversidad humana objeto del Índice D&I.

Del 64% de empresas analizadas que manifiestan un compromiso público con la diversidad, extremo que han acreditado el 83% de ellas, nos encontramos con que si bien todas ellas contemplan la variable de género, y un 54% tiene en cuenta la variable generacional, este porcentaje desciende al 50% cuando se refiere a origen *etnocultural*, al 46% en relación a la diversidad funcional y cae al 36% cuando se refiere a orientación sexual e identidad de género.

Únicamente las variables género y diversidad funcional son atendidas de manera específica por las políticas de al menos el 50% de las empresas participantes.

Asimismo resalta el dato de que el mayor esfuerzo se acomete a la hora de definir una política de diversidad e inclusión relacionada con la variable género, tal y como ha manifestado un 79% de las empresas encuestadas. En el polo opuesto están los mecanismos de medición, evaluación y control referidos a la variable orientación sexual e identidad de género, que solo implican al 7% de las empresas participantes.

En el siguiente gráfico se muestra el desarrollo de cada uno de los aspectos analizados por variable de diversidad.



Podríamos pensar que si una empresa tiene compromiso público con la diversidad, en la misma medida podría tener un documento interno donde se explique y una política para desarrollarlo, sin embargo, los datos analizados nos indican que el compromiso no siempre se ve reflejado en un documento de carácter interno ni se define una política acorde.

Es destacable que los porcentajes de compromiso público y documento interno referidos a las variables género y discapacidad no sean coincidentes, como sí los son en el resto de variables. De igual modo es de destacar que con respecto a la discapacidad, el desarrollo de políticas supera al compromiso público, lo que podría obedecer más a al marco legal actual que al compromiso de la empresa.

Observando los datos de la siguiente tabla, comprobamos que existe una significativa distancia en descenso en relación al compromiso público adquirido con el origen étnico y cultural y la articulación de una política para su gestión interna, alcanzándose un diferencial de 22 puntos. Concretamente un 54% de las empresas manifiestan compromiso con esta variable, pero solo un 39% articula políticas. Si nos fijamos en la variable orientación sexual e identidad de género la distancia en descenso es de de 18 puntos, y de 15 en la variable generacional.

	Compromiso público con la no discriminación y la diversidad	Documento interno que recoja políticas de no discriminación e inclusión	Política específica de gestión de la diversidad por la igualdad de trato y la inclusión.	Se dispone de instrumentos de medición
G	64%	75%	79%	54%
E	54%	54%	39%	46%
D	46%	50%	64%	50%
O	50%	50%	32%	32%
+	36%	36%	14%	7%

GEDO+: G (género); E (edad); D (discapacidad); O (origen etnocultural); + (orientación sexual e identidad de género)

La gestión de la diversidad se asocia mayoritariamente a género y diversidad funcional, mientras que el origen etnocultural se mantiene en la parte baja de la tabla.

Asimismo el género y la diversidad funcional, con un 79% y un 64% respectivamente, son las dos variables a las que se atiende de forma mayoritaria a la hora de definir políticas específicas en este campo. La diversidad generacional es incorporada en las políticas del 39%

de las empresas analizadas, el origen *etnocultural* tan solo en el 32% de las empresas que manifiestan haber puesto en marcha y desarrollado una política de gestión de la diversidad, mientras que la orientación sexual y la identidad de género cae al 14%.

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

La comunicación con los grupos de interés y el ámbito de marketing, ventas, distribución y servicio al cliente son las áreas que reciben la menor valoración, siendo aquello sobre lo que menos se actúa. Podemos proponer la hipótesis de que los *stakeholders*, los clientes, las administraciones, otras empresas, etc., no demandan una política de gestión de la diversidad, o bien que las empresas no vean necesario implementar procesos de estas características en las áreas mencionadas.

Una amplia mayoría de las empresas analizadas centran sus esfuerzos de forma prioritaria en el área de reclutamiento y selección.

En las siguientes tablas se analizan los datos por variable de diversidad y se constata que género y diversidad funcional son las expresiones sobre las que se articula en mayor medida la política de diversidad.

Teniendo en cuenta que El 79% de las empresas manifiesta que ha puesto en marcha y desarrollado una política de gestión de la diversidad, únicamente las variantes género y diversidad funcional son atendidas de manera específica por las políticas de al menos el 50% de las empresas participantes. En la siguiente tabla hemos sombreado los porcentajes que se encuentran por debajo del 50%, de manera que se pueda apreciar con facilidad dónde recaen en mayor medida los esfuerzos.

En porcentajes:		G	E	D	O	+	
	Plan estratégico	54	25	43	25	11	Nos encontramos mayoritariamente con planes de igualdad por cuestión de género. Para lograr una atención integral de la diversidad procede elaborar un plan para su gestión con una visión integradora de las diferentes dimensiones de la diversidad, que contemple la cultura como factor transversal por tratarse de una variable determinante de todas y cada una de las personas que integran una organización.
	Compromiso del equipo directivo	82	50	61	50	29	Observamos compromiso con casi todas las variables, esto es muy positivo a la hora de iniciar el camino hacia la inclusión. La orientación sexual e identidad de género es desconocida como variable de diversidad.
	Formación	61	39	50	39	14	Los esfuerzos en formación se centran mayoritariamente en las variables de diversidad vinculadas a un cumplimiento legal.
	Sensibilización	71	36	61	36	21	Al igual que la formación, el ámbito de la sensibilización queda relegado en relación a las variables de edad, origen étnico y orientación sexual.
	Reclutamiento y selección	82	64	68	57	36	Se trata de uno de los ámbitos que adquiere mayor protagonismo, y así se refleja en el análisis de los datos aportados.
	Clima laboral	54	32	43	36	21	Siendo el clima laboral un ámbito clave de actuación para la igualdad de trato y la inclusión y un vehículo de transmisión de información, aún se presenta con poco desarrollo.
	Acogida y mentoring	36	18	29	21	11	Se trata de un ámbito poco desarrollado, y se debe tener en cuenta que la llegada de una nueva persona trabajadora a una empresa es una oportunidad para alinear objetivos, sin olvidar la importancia de la gestión, intercambio y transmisión del conocimiento.
	Desarrollo de carrera	43	46	29	29	18	El desarrollo profesional o desarrollo de carrera es un ámbito poco desarrollado en todas las variables analizadas, siendo este un elemento significativamente importante para el avance de la gestión de la diversidad.
	Conciliación de la vida personal y laboral	61	43	36	32	18	El avance mayor en este ámbito se produce en género y queda patente el recorrido que todavía queda por delante, al observar los datos del conjunto de variables analizadas.
	Comunicación con los grupos de interés (stakeholders)	25	14	21	21	11	Claramente se presta una atención menor a este ámbito a pesar de que la gestión de la diversidad en relación a la comunicación con los diferentes grupos de interés es esencial para su avance.
	Marketing, ventas, distribución, servicio al cliente	29	18	18	18	14	Ninguna de las variables analizadas tiene un peso significativo en el sistema de gestión interno de diversidad de las empresas.

De los datos proporcionados por las empresas participantes se desprende que la variable género es la que protagoniza de forma mayoritaria las políticas internas de gestión de la diversidad, seguida de la diversidad funcional (con muchos ámbitos aún en ciernes: clima, conciliación, comunicación...). El resto de variables se encuentran más desatendidas por parte de las políticas inclusivas de las empresas en lo referente a los ámbitos de aplicación propuestos.

Existe muy poco desarrollo de políticas de diversidad relacionadas con acciones de *mentoring* que llamativamente son adoptadas por solo un 18% de las empresas cuando hablamos de la variable edad. De igual manera, la gestión de la diversidad en el desarrollo de carrera, la comunicación y el marketing se encuentra muy poco desarrollada. Sorprende también que el clima laboral no sea objeto de estas políticas inclusivas, al tratarse de una cuestión capital en la implicación estratégica con la diversidad.

“Por clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. La gestión de la diversidad supone también implementar medidas destinadas a lograr la satisfacción del trabajador en su puesto de trabajo, así como un alto grado de identificación con la organización y los objetivos de ésta. Las modificaciones de la estructura de las plantillas con la incorporación de personas de origen extranjero, el aumento de la presencia de la mujer, la segmentación por edad etc., deben tenerse muy en cuenta para diseñar e implementar dichas medidas, ya que es importante en este tipo de iniciativas entender las diferencias e incluir en la planificación una representación adecuada de toda la diversidad de la empresa.”³

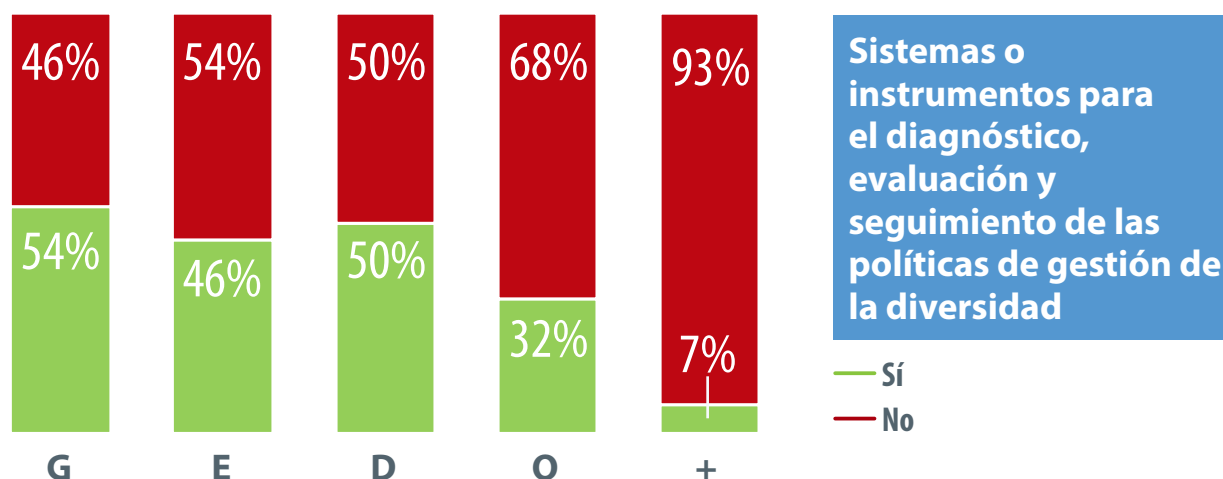
El 79% de las empresas participantes declara contar con una política de gestión de la diversidad, pero únicamente 54% dispone de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de la misma.

En relación a la medición y seguimiento de las políticas de diversidad, **casi la mitad de las empresas analizadas (46%) no dispone de sistemas de medición.**

El 54% que manifiesta que sí dispone de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de su gestión de la diversidad, utiliza habitualmente indicadores en un cuadro de mando e indicadores específicos contenidos en planes de igualdad. Todas ellas incluyen la variable género en dichos sistemas de medición, una cifra similar a las que contemplan la discapacidad y la edad. Sin embargo, el porcentaje desciende a un 32% cuando se trata del origen *etnocultural* y a un exiguo 7% en relación a la orientación sexual e identidad de género.

³ Plan de gestión de la diversidad en la empresa. 2011. Red Acoge.

No obstante lo anterior, contrasta que teniendo un alto nivel de desarrollo las políticas específicas de diversidad de género, que recordemos que es del 79% del total de empresas participantes, solo el 54% disponga de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de las mismas. Las políticas de diversidad deben tener resultados medibles, y evaluar los progresos obtenidos resulta fundamental para analizar los esfuerzos corporativos y definir las responsabilidades de los distintos niveles e integrantes de la empresa con el avance en el desarrollo de un entorno de trabajo inclusivo.



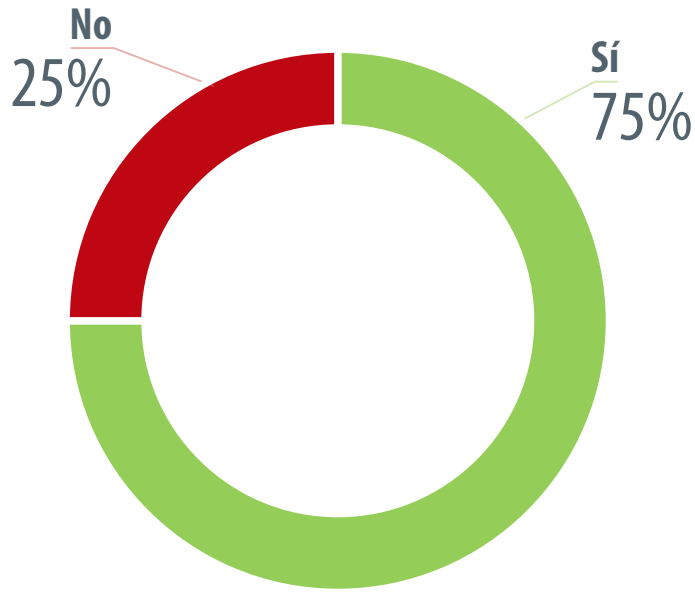
GEDO+: G (género); E (edad); D (discapacidad); O (origen etnocultural); + (orientación sexual e identidad de género)

El 75% de las empresas participantes manifiesta que cuenta con personal con funciones operativas para el desarrollo de la política de gestión de la diversidad, pero únicamente el 36% dispone de presupuesto asignado.

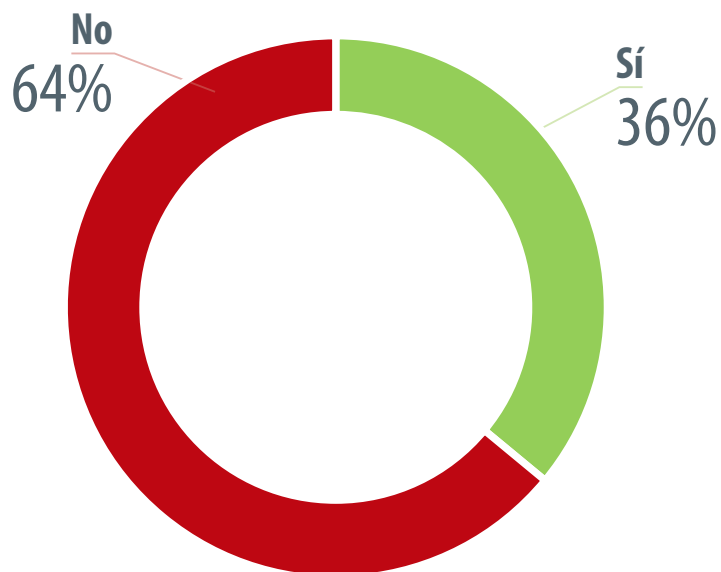
En relación a los recursos profesionales que se dedican al desarrollo de la gestión de la diversidad, un 75% de las empresas participantes manifiesta que cuenta con personal con funciones operativas en este campo, lo que implica un apoyo corporativo significativo para facilitar la articulación de la política de diversidad e inclusión.

Sin embargo, de este dato se deriva que un 4% de las empresas que han participado si bien disponen de una política de gestión de la diversidad no cuentan con profesionales con responsabilidades asignadas para su desarrollo, lo cual puede traducirse en dificultades para hacer efectivo el despliegue de dicha política.

Un 64% de las empresas concurrentes manifiesta que no dispone de recursos presupuestarios específicos para desarrollar la política de gestión de la diversidad. Es decir, mientras un 75% cuenta con recursos personales asignados, solo el 36% tiene una dotación presupuestaria para tal fin, lo que puede constituir un obstáculo para el éxito de dicha política.



Cuenta con una persona o equipo con funciones operativas para el desarrollo de la política de gestión de la diversidad



Tiene un presupuesto asignado al desarrollo de la política de gestión de la diversidad

CATEGORÍA 2

SISTEMA DE GESTIÓN INTERNO DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Significado y trascendencia

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

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

“La mejora y diversificación de los procesos de reclutamiento y selección son la base de la gestión de la diversidad y el elemento más claro para visualizar el compromiso de la empresa en la aplicación del principio de no discriminación e igualdad de trato. El proceso de contratación debe entenderse de una forma positiva, no como un proceso de eliminación, sino como un camino que permitirá incorporar a la empresa a la persona que mejor se ajuste al puesto ofertado. Todos y todas poseemos diferentes habilidades y capacidades que nos han de permitir encontrar nuestro sitio en el mercado de trabajo al margen de nuestras diferencias y situación social. En esta línea, los criterios de selección del personal deben de orientarse, única y exclusivamente, a valorar las competencias del/ de la solicitante y a ajustarse a las habilidades necesarias para la ejecución adecuada del trabajo que se oferta. Deben dejarse al margen aportaciones subjetivas que se apoyen en prejuicios y/o estereotipos. De este modo evitaremos la creencia de que las capacidades y competencias de un candidato o candidata se relacionan con su origen étnico o con su nacionalidad (o género, edad, etc.). Es este un elemento clave para tener éxito en la selección de personal, no eliminar a candidatos/as cualificados/as y válidos/as y prevenir situaciones de discriminación.”⁴

4 Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y buenas prácticas. 2008. Red Acoge.

El proceso de reclutamiento y selección es complejo y tendrá un impacto directo sobre el rendimiento, productividad, resultados e imagen de la empresa. Un proceso de selección incorrecto, que no identifique claramente las competencias del puesto y de las personas candidatas, que pueda resultar discriminatorio o, en su caso, poco respetuoso con la diversidad, tendrá consecuencias negativas.

Citando a D. Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco:

“La diversidad es una característica inherente a nuestra sociedad, que ha de trasladarse a las empresas. Negarla es nadar a contracorriente e integrarla no es política social o altruismo, sino visión estratégica”

Tener una visión estratégica significa evitar el riesgo de perder personas con talento, y esto ocurre en aquellas ocasiones en las que tomamos decisiones en los procesos de reclutamiento basándonos en mayor medida en aspectos tangibles (rasgos físicos, sexo, edad, nacionalidad,...) que no determinan en absoluto *“el buen/mal hacer en el puesto”* y también cuando nos dejamos llevar por nuestros prejuicios (conscientes o no). En estas ocasiones estaríamos perdiendo oportunidades de éxito.

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

Análisis

Para un mejor seguimiento del informe recordamos que hemos otorgado una determinada puntuación a cada una de las 4 categorías objeto de análisis, lo que permite baremar los cuestionarios cumplimentados sobre un total de 100 puntos. Concretamente la categoría nº 2 analizada en el presente apartado, es la que tiene un mayor peso (40 puntos sobre 100).

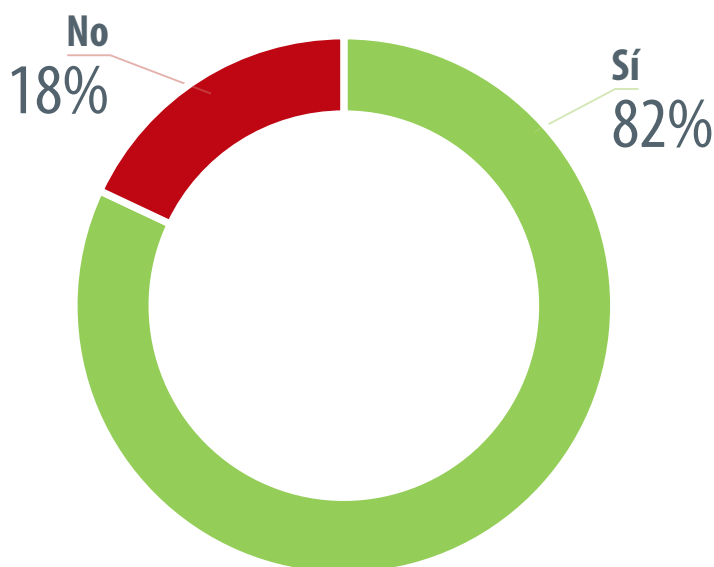
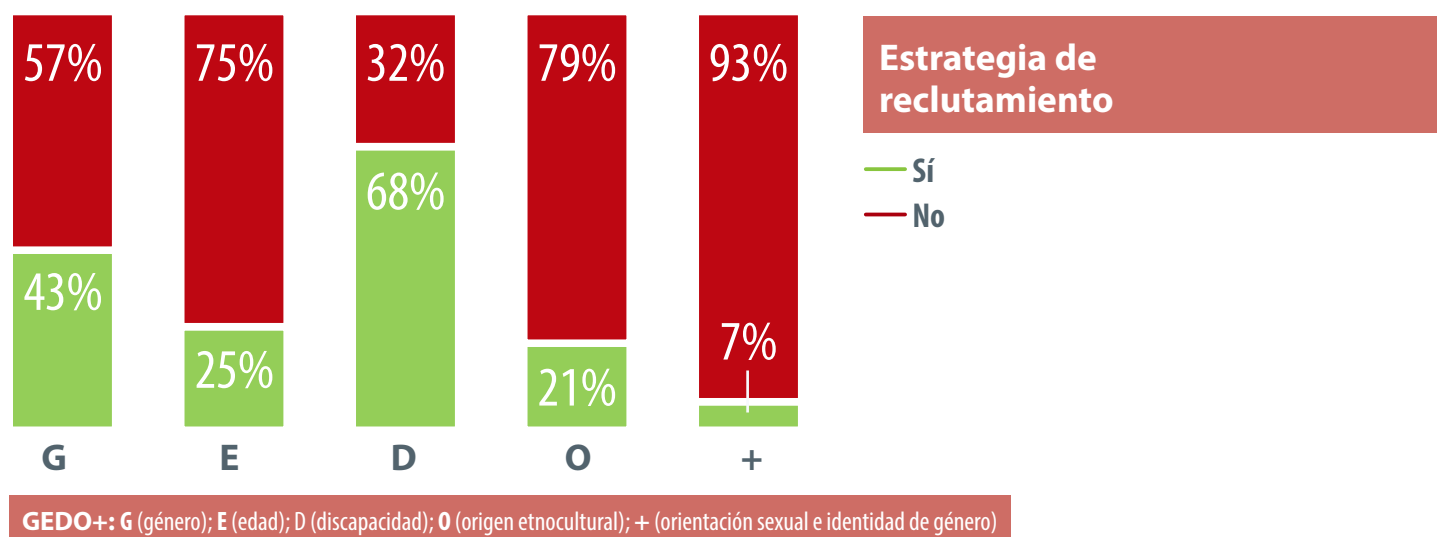
La categoría 2 –sistema de gestión interno de la diversidad- es la que obtiene mejores resultados de las cuatro analizadas, concretamente el promedio de puntuación alcanzada es del **51%** sobre el máximo de puntuación de esta categoría.

La mayor parte de las empresas manifiestan que disponen de procedimientos de selección encaminados a prevenir la discriminación, sin embargo el 32% de ellas no tienen políticas de reclutamiento que favorezcan la contratación de personas con al menos una de las variables de diversidad analizadas.

Observamos que un 26% de las empresas analizadas dicen establecer objetivos cuantitativos para incorporar personal en la plantilla con características de diversidad atendiendo a las 5 variables GEDO+. Este porcentaje desciende al 12% cuando se trata de puestos intermedios y superiores. La excepción a esta tendencia general se da en solo una variable de diversidad, como veremos en detalle más tarde.

El 68% de las empresas participantes dicen disponer de una estrategia de reclutamiento destinada a favorecer la contratación de personas que reflejen alguna de las variables de diversidad objeto de este Índice, de estas se observa que el foco se coloca en la diversidad funcional en el 68% de los casos, el 43% incluye el género, el 25% contempla la edad, un 21% el origen *etnocultural*, y la orientación sexual e identidad de género representa tan solo el 7%.

El 82% de las organizaciones analizadas manifiestan que cuentan con un procedimiento destinado a garantizar que los procesos de selección se basan únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto, una medida positiva que favorece la no discriminación.

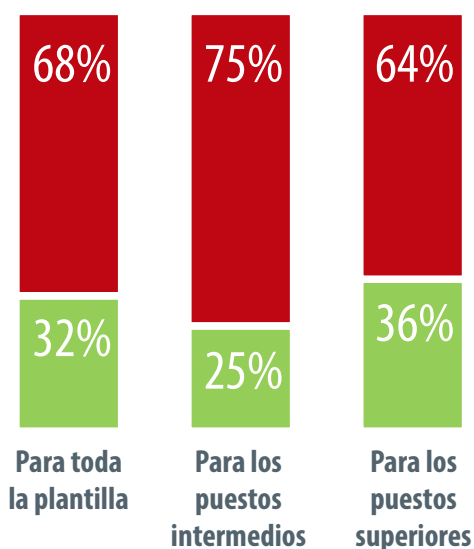


Procesos de selección basados únicamente en el mérito y las competencias

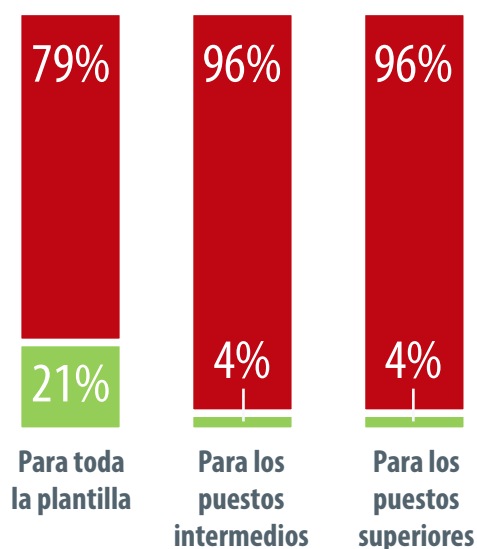
La mayor parte de las empresas no fijan objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad y las que lo hacen centran mayoritariamente sus esfuerzos en el aumento de la representación de personas con discapacidad en las plantillas.

Por otro lado, la mayor parte de las empresas analizadas que declaran haber fijado objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad, lo han hecho en relación a la discapacidad. Concretamente un 64% ha fijado objetivos para aumentar el porcentaje de trabajadores y trabajadoras de toda plantilla con diversidad funcional, y un 18% para aumentar su representación en los puestos intermedios y superiores. En relación al género se observa un mayor interés en trabajar para aumentar su representación en los niveles intermedios (25%) y superiores (36%). En lo referido al resto de variables de diversidad el porcentaje decae muy significativamente quedándose en el 21% para la diversidad generacional, 11% para origen *etnocultural* y 4% para orientación sexual e identidad de género, porcentajes referidos a los trabajadores de toda la plantilla. Recordamos en este punto que la actual la Ley General de la Discapacidad –LGD– (antigua LISMI) establece que todas las empresas públicas y privadas españolas, cuya plantilla (cómputo total de empleados independientemente del tipo de contratación) sea de 50 o más trabajadores, deben tener una “cuota de reserva a favor de las personas con discapacidad”. Es decir, reservar el 2% de la plantilla a personas con una discapacidad igual o superior al 33%.

Género

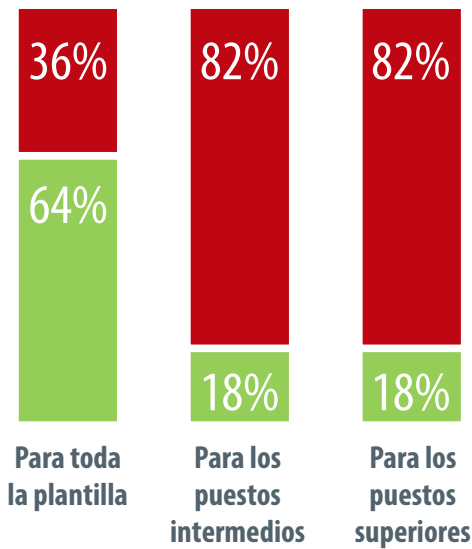


Edad

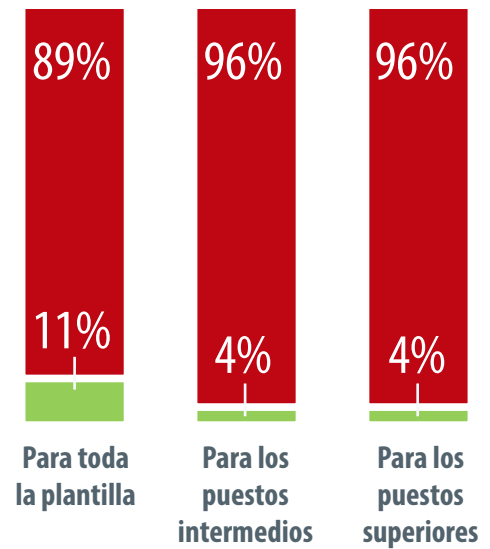


El 89% de las empresas manifiestan que han articulado un sistema retributivo, condiciones laborales y beneficios sociales que garantizan la no discriminación.

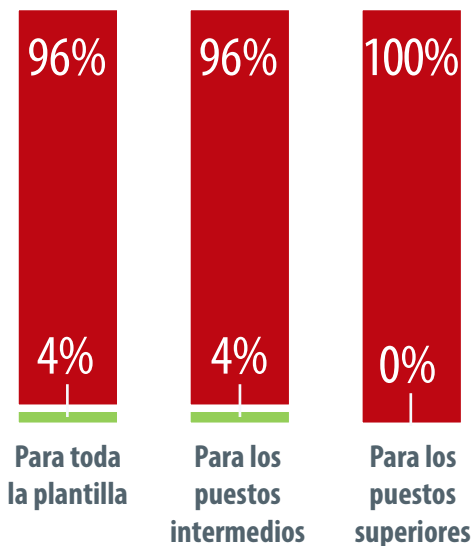
Diversidad funcional



Origen etnocultural



Orientación sexual / Identidad de género



Las empresas participantes centran sus esfuerzos en establecer sistemas retributivos, condiciones laborales y beneficios sociales equitativos (89% de las entidades encuestadas) y en los mecanismos para tomar la temperatura al clima laboral. Los datos muestran con claridad que las empresas analizadas quieren saber cuál es el sentir de los empleados y el 86% de las empresas incorpora mecanismos para conocer si la plantilla tiene la percepción de que recibe un trato equitativo e inclusivo. Vemos de este modo que la orientación de la evaluación se dirige a medir el impacto en el clima laboral, más que al análisis de las acciones contenidas en las políticas de diversidad.

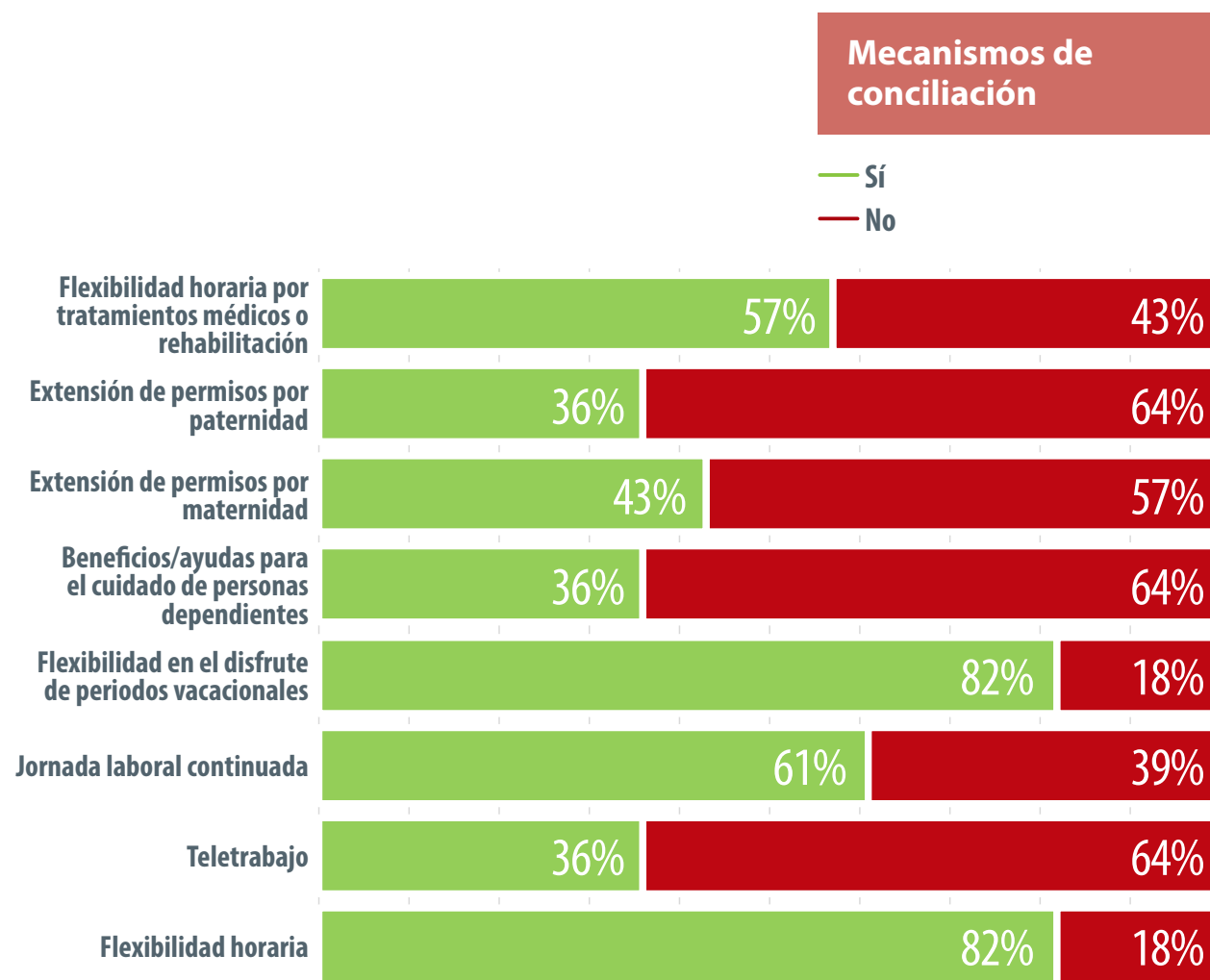
Este dato llama la atención en contraste con el hecho de que en la política de diversidad de las empresas, como vimos en el análisis de la categoría 1, el ámbito del clima laboral inclusivo cuenta con un escaso desarrollo por parte de las empresas. En la tabla explicativa de los ámbitos que son abordados por la política de diversidad, si nos centramos en la gestión del clima laboral, observábamos que, salvo género, el resto de variables de la diversidad se sitúan por debajo del 50% en su desarrollo.

	G	E	D	O	+
Clima laboral	54%	32%	43%	36%	21%

Por tanto si bien las empresas mayoritariamente manifiestan que disponen de mecanismos para conocer la percepción de la plantilla en relación a si reciben un trato inclusivo y equitativo, no se trata de una medida que esté enmarcada en la articulación de una política de diversidad, sino en una dinámica más amplia para conocer el nivel de satisfacción y motivación de los empleados.

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

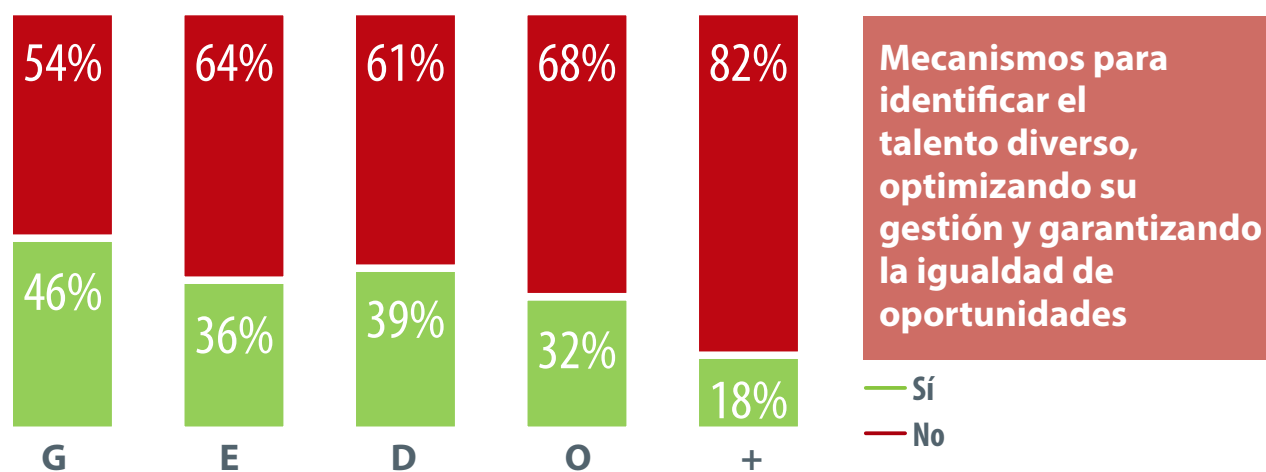
El 82% de las empresas manifiestan que disponen de mecanismos de -82% en ambos casos-; en el lado opuesto se encuentran las opciones de teletrabajo y la ampliación de permisos de paternidad -36% en ambos-.



El 46% de las empresas ha manifestado incorporar mecanismos para identificar el talento diverso y optimizar su gestión garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera

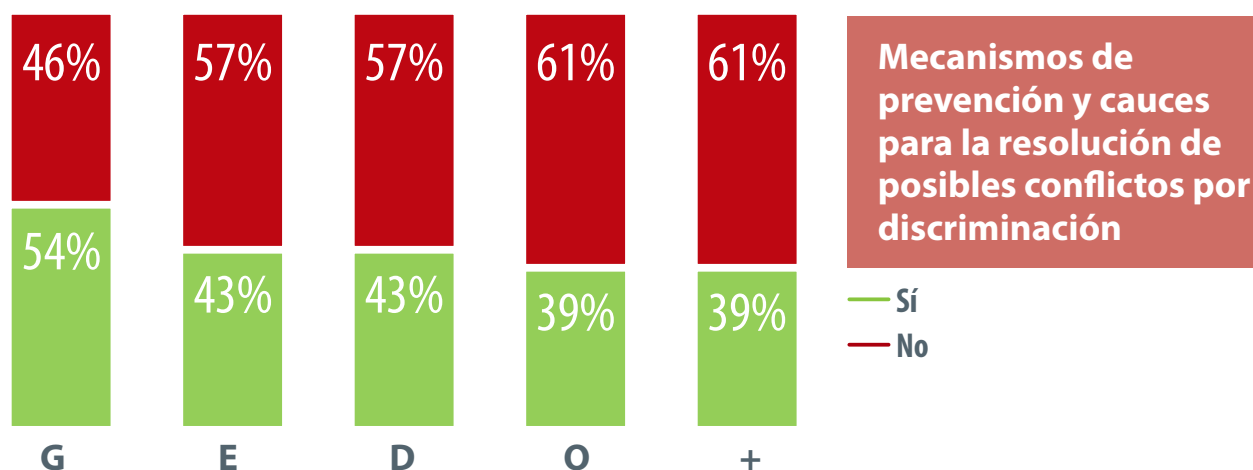
Menos de la mitad de las empresas analizadas afirman haber incorporado mecanismos para identificar el talento diverso y optimizar su gestión garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera. Concretamente el 46% lo ha hecho con respecto al género, y menos del 40% en el resto de variables. Concretamente el 36% con respecto a la edad, 39% discapacidad, 32% origen *etnocultural*, y el 18% en relación a la orientación sexual e identidad de género.

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



El 54% de de las empresas ha habilitado mecanismos para la prevención y resolución de conflictos por discriminación.

Algo más de la mitad afirma disponer de mecanismos para prevenir posibles conflictos por discriminación y cauces para su resolución. El 54% lo tiene previsto para conflictos por cuestiones de género, el 43% para situaciones relacionadas con la edad y la discapacidad, y menos del 40% incluye como motivo de discriminación el origen *etnocultural* y la orientación sexual e identidad de género. El vehículo más frecuente son los protocolos de prevención de acoso laboral, moral y sexual; los cuales son articulados a partir de un código ético y la habilitación de diferentes mecanismos para realizar la denuncia y resolver los conflictos.



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

La sensibilización que tiene por objeto la diversidad funcional es la más frecuente entre las empresas analizadas, y esta se dirige en el 61% de los casos a trabajadores y trabajadoras de plantilla, y en el 18% a los niveles intermedios y superiores. En relación al género, el porcentaje se sitúa en el 50% y 32% respectivamente. La sensibilización ante la diversidad por origen *etnocultural* se reduce a un 29% cuando se trata de la plantilla en general y se sitúa entre el 18% y el 21% para los niveles superiores, al igual que sucede en relación a la diversidad generacional. Una vez más la orientación sexual e identidad de género es la que recibe una menor atención en cuestiones de sensibilización (18% para la plantilla en general y 11% para mandos intermedios y superiores).

Como vemos en la tabla siguiente, en todos los casos el esfuerzo se centra principalmente en la sensibilización de la plantilla en general, en este punto es de señalar la importancia que adquiere el liderazgo inclusivo en los contextos de diversidad y la relevancia de incidir en la sensibilización hacia la diferencia en los niveles intermedios y superiores.

	G	E	D	O	+
Plantilla	50%	29%	61%	29%	18%
Puestos intermedios	32%	18%	32%	18%	11%
Puestos superiores	32%	21%	32%	18%	11%

CATEGORÍA 3

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN RELACIÓN A LOS STAKEHOLDERS

Significado y trascendencia

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

“En la empresa actual, la comunicación es parte esencial de su actividad. Intencionalmente o no, las empresas comunican siempre. El ritmo vertiginoso de cambios y adaptaciones a los que está sometida en un mundo global y complejo, demanda una continua necesidad de organización, gestión y coordinación. La gestión permanente de la comunicación, integrada como un elemento de su estrategia global, se impone decisiva para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa, el entorno al que debe dar respuesta y los retos que debe afrontar.

El compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más de esta, un valor añadido, y en esa línea, la comunicación ha de extenderse a todos los grupos de interés (stakeholders) y hacia la sociedad en general. Para ello es crucial acompañar en todo momento la imagen de la empresa en sus ofertas de empleo, página web, dependencias, etc., con consignas, o logos diferenciadores que la acrediten como empresa promotora de la diversidad y defensora de la no discriminación. La difusión de este compromiso con la diversidad y las buenas prácticas de la empresa en el marco de encuentros, debates, grupos de trabajo o foros supone una herramienta fundamental para dar a conocer el compromiso y posicionamiento contra la discriminación, compartir experiencias y seguir mejorando a través de la adquisición de nuevos conocimientos y contactos. Es también un buen medio de reforzar y estimular los compromisos de la empresa en esta materia.”⁵

La empresa verdaderamente comprometida con la sociedad adquiere una imagen positiva que favorece las relaciones con sus grupos de interés, aumentando la reputación entre sus clientes actuales y potenciales, lo cual acaba repercutiendo positivamente en la cuenta de resultados. La sociedad se manifiesta dentro de la propia empresa a través de las personas

⁵ Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y buena prácticas. 2008, Red Acoge

que la forman y del valor que cada una de ellas, desde su diversidad, aporta a la organización. Asimismo valoramos ese compromiso e implicación con la sociedad entendiendo esta como el marco externo, que representa la diversidad en todas sus expresiones, en el que actúa y con el que se relaciona la empresa. En este sentido, la capacidad de las empresas para incorporar y gestionar adecuadamente su diversidad interna se convierte en una herramienta necesaria para comprender, identificarse y actuar sobre la diversidad externa. Cada empresa u organización debería analizar cuáles son los actores (proveedores, clientes, grupos, instituciones, administraciones etc.) que interactúan con ella, y que por tanto afectan a su actividad, para determinar las medidas más adecuadas en cada caso.

Por su especial peso en el proceso económico, resulta fundamental tener en cuenta el punto de vista de los clientes. El objetivo de un plan de diversidad es también asegurarse de que los receptores de los bienes o servicios perciben la empresa como un lugar inclusivo que da respuesta a sus diferentes necesidades. La experiencia que tiene un cliente cuando se acerca a una empresa, interactuando con el personal, accediendo a su web, etc., debe ser lo más óptima posible.

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

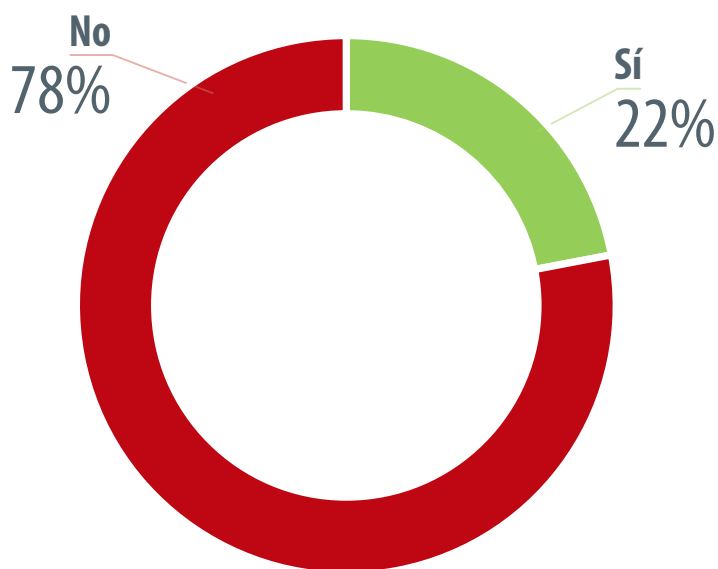
La comunicación es una parte esencial de las empresas, hasta el punto de que de forma constante se está proyectando una determinada imagen a través de todas y cada una de las acciones que se llevan a cabo, independientemente de que respondan a una planificación o no. De ahí la importancia de disponer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

Análisis

Esta categoría (nº3 -Gestión de la diversidad en relación a los *stakeholders*-), que tiene un peso de 15 puntos sobre los 100 totales del cuestionario, obtiene un discreto resultado en el análisis realizado del total de las respuestas facilitadas por la empresas participantes en el cuestionario del Índice D&I, concretamente **el promedio de puntuación alcanzada es del 37%**.

Conocer en qué medida los clientes o usuarios perciben que reciben un trato no discriminatorio no constituye una prioridad para la mayor parte de las empresas analizadas.

El conocimiento de la diversidad existente en los mercados a los que dirige su actividad la empresa, así como de mercados potenciales, constituye una línea de trabajo sin apenas desarrollo. Únicamente un 22% de las empresas participantes manifiestan disponer de estos mecanismos de conocimiento y relación con sus clientes, que indiquen si estos perciben que reciben un trato no discriminatorio.

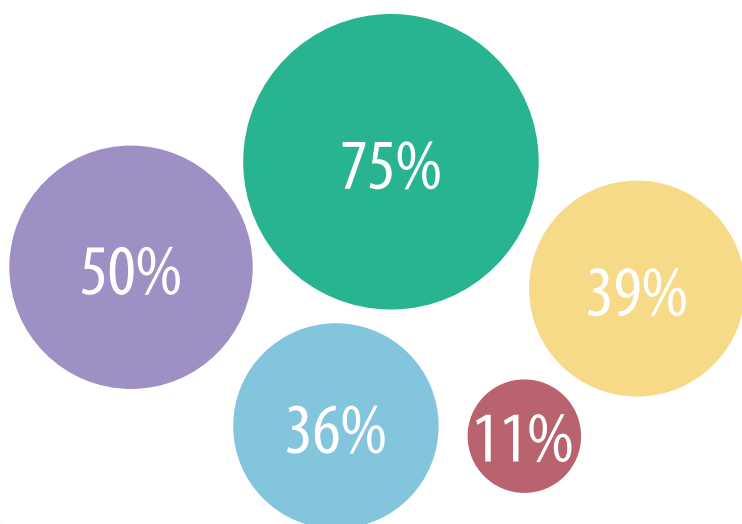


Mecanismos para conocer en qué medida los clientes y/o usuarios perciben que reciben un trato no discriminatorio

Las acciones de colaboración en proyectos sociales o programas de voluntariado se vinculan a diversidad funcional de forma mayoritaria.

Las acciones empresariales relacionadas con proyectos sociales y programas de voluntariado corporativo se enfocan, de forma muy significativa, hacia la variable diversidad funcional (75% de las empresas encuestadas), de nuevo se aprecia el impacto del desarrollo legislativo a través la Ley General de Discapacidad.

Le siguen el género (50%), el origen étnico y cultural (39%) y la edad (36%); y un estado muy la orientación sexual e identidad de género (11%).

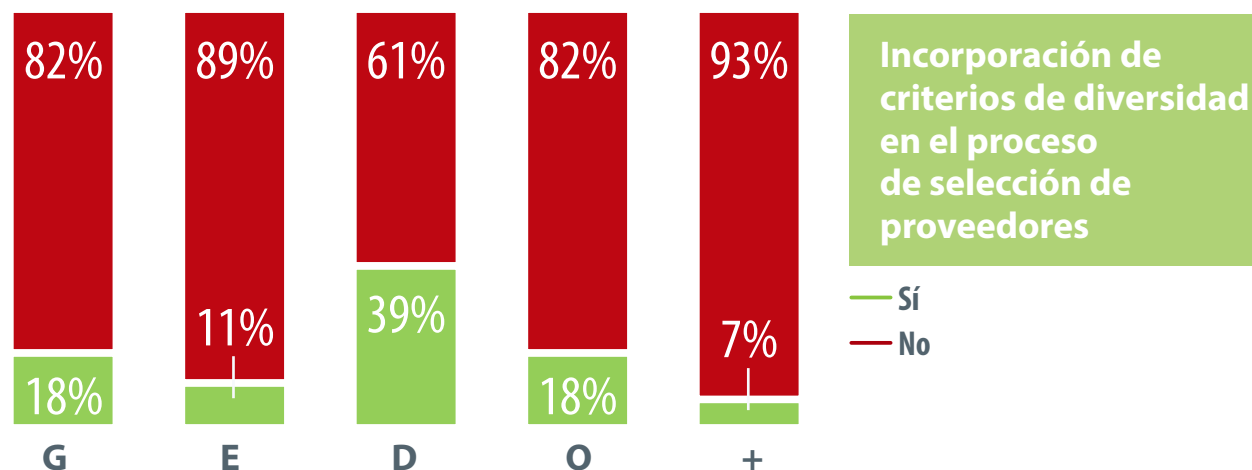


Acciones de Colaboración

- Género
- Edad
- Diversidad funcional
- Origen etnocultural
- Orientación sexual / Identidad de género

Habitualmente no se incorporan criterios de diversidad en el proceso de selección de proveedores

Únicamente incorporan criterios de diversidad en el proceso de selección de proveedores en un porcentaje que roza el 40% cuando se utiliza el criterio de la diversidad funcional. En el resto de variables el porcentaje cae al 18% o menos.

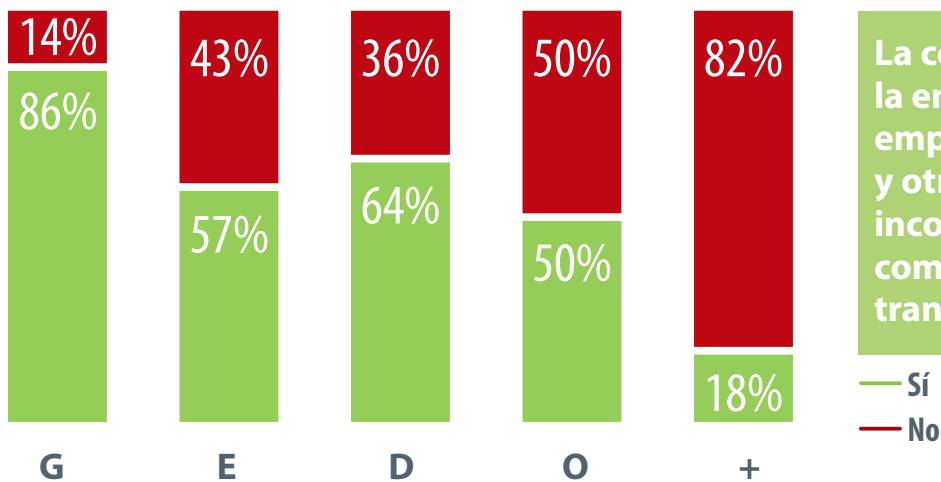


La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas recoge en sus medidas que el compromiso de las organizaciones socialmente responsables de velar por el cumplimiento y la adopción de los principios y valores de la RSE también debe extenderse a las empresas que forman parte de su cadena de proveedores. Interactuar con proveedores de diferente naturaleza, no solo permitirá mejorar la eficacia en la cadena de suministros, sino que proporcionará un mejor posicionamiento en el mercado al trabajar con empresas afines a la diversidad de clientes.

La diversidad de género se incorpora como elemento transversal en la comunicación de la mayor parte de las empresas.

Salvo la orientación e identidad sexual, el resto de variables de diversidad sí son incorporadas de forma frecuente en la comunicación de la empresa con todos los agentes que participan en ella.

La comunicación de las empresas participantes incorpora la diversidad de género como elemento transversal de forma mayoritaria (86%), la diversidad funcional en el 64% de los casos, en el 57% la diversidad generacional, mientras que solamente la mitad de ellas incorpora elementos relacionados con el origen *etnocultural*, y un 18% a la orientación sexual e identidad de género.

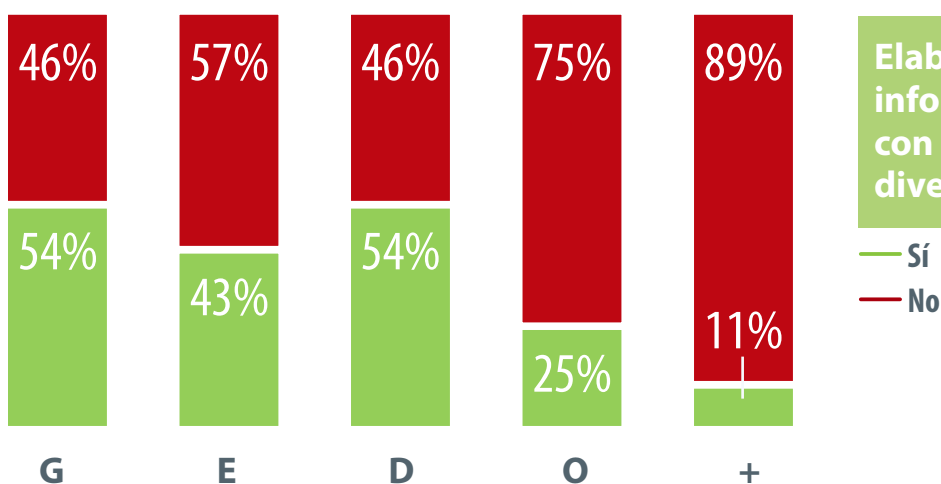


La comunicación de la empresa con los empleados, clientes y otros stakeholders incorpora la diversidad como un elemento transversal

— Sí
— No

Los contenidos relacionados con diversidad en las memorias de RSC están presentes en algo más de la mitad de las empresas analizadas.

Finalmente, los resultados del análisis son que solo la mitad de las entidades encuestadas incorporan contenidos de diversidad en sus informes y memorias, concretamente el 54% de las empresas en el caso de diversidad funcional y el género, seguido de cerca por la edad (43%) y a mayor distancia por el origen étnico y cultural (25%) y orientación sexual e identidad de género (11%).



Elaboración de informes o memorias con contenidos de diversidad

— Sí
— No

CATEGORÍA 4

MAPA DE LA DIVERSIDAD

Significado y trascendencia

El objetivo de esta categoría es conocer los indicadores de diversidad socio demográfica utilizados por la empresa para conocer la composición de su fuerza laboral y cuál es la actual caracterización de la misma en relación a las variables de género, edad, discapacidad y origen *etnocultural*.

Conocer los indicadores de diversidad utilizados por las empresas analizadas en este apartado, y en qué medida las diferentes políticas de diversidad tienen reflejo en la composición demográfica del capital humano de las empresas es el objetivo último de este bloque, si bien es cierto que no en todos los casos las empresas han facilitado estos datos. Los motivos para ello son diferentes, como por ejemplo no disponer de los datos desglosados por variable de diversidad, entre otras causas. No obstante, consideramos que hacer esta aproximación es un ejercicio de interés no solo porque informa en el medio plazo sobre cuál es el impacto que las políticas de diversidad tienen en la composición demográfica del capital humano de las empresas, sino que constituye un ejercicio de transparencia por parte de las organizaciones, que además permite apreciar los indicadores más utilizados en los sistemas de seguimiento y la importancia que se otorga a dichos datos según la expresión de diversidad de que se trate.

Concretamente se pregunta en relación al género, edad, discapacidad y origen *etnocultural*, que es la información de la que pueden disponer las empresas en sus indicadores de la demografía de su fuerza laboral. No se pregunta acerca de la variable orientación sexual e identidad de género debido al derecho de cada persona de salvaguardar el carácter íntimo de la misma.

“Para realizar un diagnóstico de la diversidad se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Realizar un mapa de la diversidad:

La realización de un mapa de la diversidad no es más que la recogida de una cierta información de la plantilla en todos sus niveles, lo que permitirá hacernos una idea de la heterogeneidad de la misma, al mismo tiempo que permitirá saber en qué niveles de la estructura la plantilla es más o menos diversa. 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...*

- *Datos laborales: antigüedad en la empresa, años de experiencia laboral, tipo de contrato, tipo de jornada...*
- *Datos de formación: nivel de estudios, cursos realizados,...*
- *Otros datos: datos de discapacidad, personas a su cargo,...* 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.

Este análisis se debe hacer sin aplicar estereotipos y debe servir para conocer las implicaciones que tiene esta diversidad en la empresa, para de este modo estar preparados para tomar decisiones empresariales acertadas. Asimismo se debe analizar cuál es la cultura de la empresa y la actitud ante la diversidad, de las personas que en ella trabajan.

3. Diagnosticar la situación de diversidad en mi empresa:

Ayudado en la información recogida en los apartados anteriores, 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. El diagnóstico 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".⁶

Análisis

Esta categoría (nº4 –mapa de la diversidad), que se barema con un peso de 11,5 puntos sobre los 100 totales del cuestionario, nos informa sobre el conocimiento de las empresas participantes en relación a la distribución real de su fuerza laboral con respecto a las variables de diversidad propuestas. Atendiendo a los resultados obtenidos, **arroja un promedio de puntuación del 44% sobre el total.**

El análisis de esta categoría ofrece los siguientes resultados:

- ▶ **Género:** La mayor parte de las empresas participantes han facilitado datos de composición del total de la plantilla (96,5%) y un 89% lo han hecho en relación a los puestos intermedios y directivos. De los datos analizados se desprende que existe una inversión en los datos de ocupación de hombres y mujeres en las plantillas conforme ascendemos en la escala jerárquica de las empresas. De manera que si en el total de las plantillas las mujeres suponen un 51% del total del equipo humano frente a un 49% de hombres, este

⁶ Plan de gestión de la diversidad en la empresa. 2011. Red Acoge.

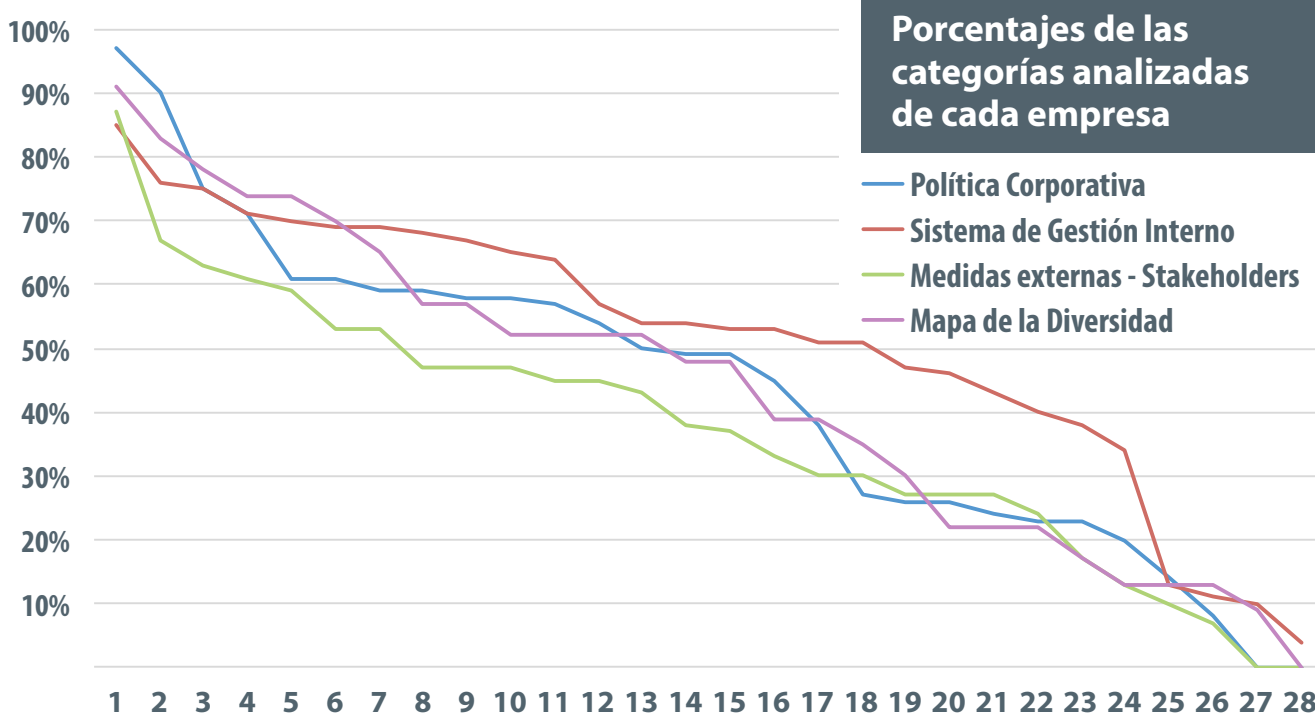
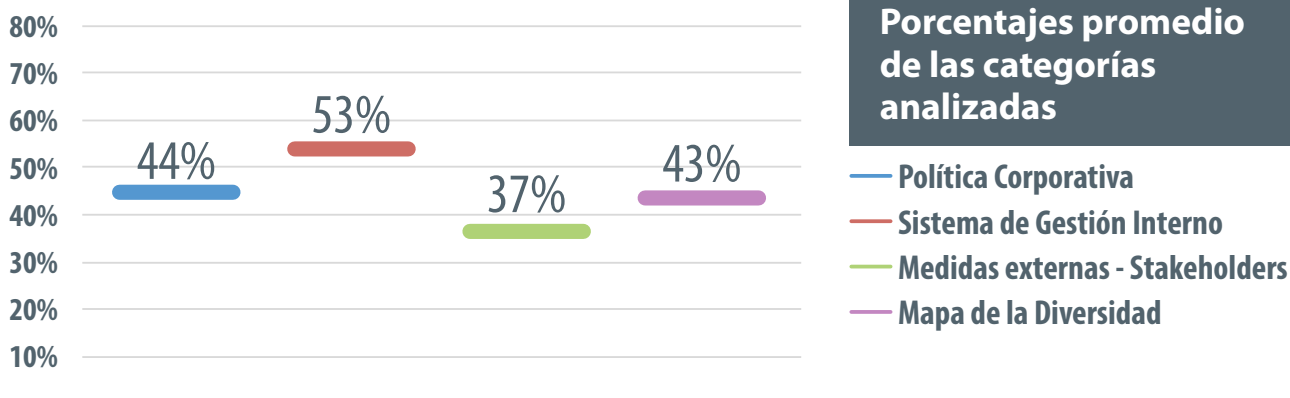
porcentaje baja hasta el 34% cuando se trata de mandos intermedios femeninos (66% de hombres), volviéndose a incrementar (46%) al acceder estas a los puestos directivos (frente al 54% de hombres). Este significativo decremento de presencia femenina en niveles intermedios indica el riesgo de colapso del acceso de las profesionales a puestos de mayor responsabilidad.

- ▶ **Edad:** Un 85% de las empresas participantes han facilitado datos de composición total de la fuerza laboral, mientras que este porcentaje baja al 53% en relación a los puestos directivos. Las empresas encuestadas se mueven en un tramo de edad preferencial de los integrantes de sus plantillas de entre 35 y 45 años (46% del total de las plantillas), seguida de forma muy pareja por los tramos inmediatamente anterior y posterior: hasta 34 años (27%) y entre 46 y 60 años (28%). Dentro del grupo de los menores de 35 años, como puede ser lógico por el desarrollo de la carrera, los mayores porcentajes se distribuyen entre el total de la plantilla y los mandos intermedios (36% y 32% respectivamente), decayendo mucho cuando los relacionamos con puestos directivos (12%). Los porcentajes de quienes integran el colectivo de entre 35 y 45 años en cuanto a ocupación de categorías profesionales, están muy equilibrados, siendo este rango de edad el que copa los puestos intermedios y directivos en las empresas (46% Y 52%). Con los empleados de entre 46 y 60 años también se da una tendencia lógica de ascenso en la escala jerárquica de las empresas (del 22% de integración de las plantillas, un 21% ocupan puestos intermedios y un 41% puestos superiores). Los datos más llamativos (y preocupantes en una población tan envejecida como la española y europea) son los referentes a las personas mayores de 61 años, que no solo suponen un contingente mínimo en el total de las plantillas (3%), sino que, además, no llegan a ocupar los cargos intermedios y, sobre todo, directivos (1% en los dos casos), a los que debería haberlos conducido el desarrollo de su carrera profesional. La mayor parte de empresas encuestadas (71%) tienen personal distribuido solo en tres de los cuatro tramos de edad propuestos, lo que implica que hay un 29% de ellas que no tienen trabajadores mayores de 61 años.
- ▶ **Diversidad funcional** (Con el fin de poder facilitar datos promedio, tendremos en cuenta para el análisis los resultados ponderados, excluyendo de los mismos a aquellas empresas que, por su naturaleza, trabajan de forma excepcional esta variable de diversidad). El 75% de las empresas participantes ha aportado datos de composición de plantilla y el resultado que arroja el análisis es que el porcentaje promedio se sitúa en el 1,77% de personas con discapacidad, lo que se traduce en que no se alcanza la cuota de reserva para empresas de más de 50 trabajadores, que es de un 2%, según se recoge en la Ley General de Discapacidad. En los casos en los que no se cumple con esta cuota, la mencionada ley prevé un mecanismo de excepcionalidad y medidas alternativas. El porcentaje cae espectacularmente cuando ascendemos a cargos intermedios (0,21%) y prácticamente son irrelevantes en el caso de los puestos directivos (0,02%) (datos relativos al 57% de empresas que sí han facilitado dicho dato).

- ▶ **Origen *etnocultural*:** El 71% de las empresas participantes han aportado datos de composición de plantilla en relación a su origen *etnocultural*, y el análisis arroja que la cuarta parte de ellas manifiestan que el 5% o más de su plantilla tiene un origen nacional distinto del español, sin entrar a analizar el perfil ocupacional de los diferentes sectores de actividad. El porcentaje de empresas que facilitan datos en este apartado en relación a niveles intermedios y superiores cae al 50%. El análisis de la información facilitada indica que el promedio de trabajadores y trabajadoras con diferente origen nacional al español se sitúa en el 4% en estos niveles, de lo que se desprende que con frecuencia las personas extranjeras ocupan puestos de responsabilidad en estas empresas, lo que podría explicarse más por la especificidad de las competencias y talento requeridos en los mismos, que por la implementación de políticas de diversidad para aumentar los niveles de personas con diferente origen *etnocultural* en el conjunto de la organización.

CONCLUSIONES

Hemos analizado el calado e implantación de medidas para la gestión de la diversidad en las empresas participantes a partir de cuatro categorías (política corporativa, sistema de gestión interno, medidas externas para la relación con los grupos de interés, mapa de la diversidad), con arreglo a los resultados obtenidos tras la cumplimentación voluntaria del cuestionario propuesto. A cada categoría le hemos asignado una puntuación hasta completar los 100 puntos totales del cuestionario. Los porcentajes promedio de puntuación alcanzada en cada categoría quedan recogidos en los siguientes gráficos:



El mayor desarrollo de medidas encuadradas en el sistema de gestión interno (**categoría nº 2**, única de las analizadas que alcanza un desarrollo equivalente al 50% en el promedio de las empresas participantes), revela que **se llevan a cabo múltiples acciones encaminadas al desarrollo de la gestión de la diversidad y la inclusión**, pero que estas **no se correlacionan necesariamente con un compromiso corporativo acorde** con la asunción de estas medidas (**categoría nº1**), **con un reflejo en las relaciones externas con los grupos de interés** (**categoría nº3**), **o con el uso de unos indicadores** que permitan conocer la composición de la diversidad en las plantillas (**categoría nº 4** mapa de diversidad).

Este dato, nos acerca a la realidad de una **implantación de la gestión de la diversidad en las empresas poco planificada, con una insuficiente visión global y transversal** que se halla en un punto de atención inicial y, por lo tanto, susceptible de muchas mejoras en su desarrollo. Esta conclusión no varía en lo sustancial del análisis que realizamos en 2008 sobre la práctica de la gestión de la diversidad en las empresas españolas en la que exponíamos que *“(...) actualmente la gestión de la diversidad es más el resultado de una serie de prácticas dirigidas a cubrir necesidades y situaciones concretas en la gestión de recursos humanos, que una acción planificada e integrada en la estructura y proyecto empresarial, en la cadena de valor o en la planificación estratégica de la empresa (...)”*⁷. De cualquier modo, el espectro de aplicación de medidas inclusivas es amplio según los datos aportados por las distintas empresas participantes, encontrándonos con **grados de actuación muy diferentes** en relación a las distintas variables y categorías analizadas. El grado desigual de puesta en marcha de medidas y desarrollo de políticas de este tipo en las entidades encuestadas revela, sin embargo, una **situación de incorporación incipiente de la gestión de la diversidad en el contexto empresarial español** que, quizá por desconocimiento o falta de herramientas adecuadas de diagnóstico, medición y evaluación, **sea sintomática de un verdadero interés por avanzar en este proceso**.

Los resultados globales por categorías también nos indican que **las empresas centran sus esfuerzos fundamentalmente en la inclusión de su capital humano, y que desconocen o no valoran** lo suficiente el alcance posible de **su potencial como agente de influencia y transformación, y toda su capacidad de acción sobre la sociedad y el mercado**.

En todas las categorías analizadas se constata que la diversidad asociada a género y discapacidad, adquiere mayor relevancia en las organizaciones. El marco normativo y el hecho de haber comenzado a trabajar en su gestión se de forma más temprana, ofrecen una explicación de esta circunstancia. Con respecto a la diversidad generacional se aprecia una tendencia positiva en el interés que las empresas muestran a nivel de su compromiso corporativo, frente a una menor atención a la diversidad cultural y, de forma más acusada, a la diversidad por orientación sexual e identidad de género.

⁷ “Guía para la gestión de la diversidad cultural en la empresa. Propuestas de acción y buena practicas”. 2008. Red Acoge.

CATEGORÍA 1 - POLÍTICA CORPORATIVA

Del análisis realizado en la categoría Política Corporativa podemos extraer que en líneas generales **la gestión de la diversidad se asocia mayoritariamente a género y diversidad funcional. Le siguen la edad y el origen étnico y cultural**, mientras que **la orientación sexual e identidad de género se asocia escasamente a la gestión de la diversidad**. Para interpretar estos datos debemos tener presente la Ley para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres de 2007, y la Ley General de Discapacidad de 2013. La **edad o diversidad generacional** se presenta como una **variable emergente** ya que las empresas manifiestan un compromiso significativo con la misma y, si bien aún no se ha articulado plenamente en los diferentes ámbitos de las empresas participantes, se tiene muy presente en los indicadores de medición.

La visión de conjunto de esta categoría nos indica una falta de correlación entre la secuenciación lógica propuesta (compromiso-documentos-dotación económica-dotación personal-políticas-medición) y la observada (políticas-documentos-recursos personales-compromiso-recursos económicos-medición), lo que denotaría **falta de planificación y visión global, integradora y transversal de la gestión de la diversidad**. El hecho de que el énfasis se sitúe sobre las políticas adoptadas, sin que exista un compromiso, especificación normativa, dotación presupuestaria y de personal con igual o mayor incidencia que estas políticas de actuación, indica que se aplican **acciones poco integradas** lo que podría ser **consecuencia de situaciones devenidas a las que hay que dar solución**.

Sin embargo, al realizar el análisis desglosando por variables GEDO+ comprobamos que la secuencia observada en el conjunto no se da en todas las variables de diversidad. **La mayor repercusión de las políticas asumidas aparece al tratar las variables G y D**; en el resto de variables prevalece el compromiso corporativo, situándose las políticas desarrolladas en los últimos lugares. Podríamos concluir que en referencia al género y la diversidad funcional, tanto las políticas externas (fundamentalmente de carácter público) como el mayor desarrollo histórico de estas variables en el ámbito empresarial favorecen su implementación real, más allá del compromiso corporativo y el desarrollo de documentos que especifiquen dicho compromiso. Mientras que con el **resto de las variables** aún nos encontramos en una fase de **buenas intenciones y no demasiadas realidades** (destacamos por su baja incidencia la implicación con la variable +, orientación sexual e identidad de género, en toda la secuencia a la que hace referencia esa primera categoría del cuestionario).

En relación con el anterior punto, destacamos que **la mayor parte de las empresas analizadas han asignado recursos profesionales** para desarrollar políticas de gestión de la diversidad, sin embargo **apenas se destinan recursos económicos** a este fin. De igual modo, contrasta comprobar que si bien el 79% de las empresas participantes declara contar con una política de gestión de la diversidad, solo el 54% dispone de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de la misma. De ello se desprende que aún hay una **insuficiente conciencia de la necesidad de hacer un correcto diagnóstico de la diversidad y una ade-**

cuada medición de los avances y resultados de las políticas y medidas que se ponen en marcha para evaluar procesos, impactos y resultados, que sirva para la toma de decisiones y el avance en el logro de metas estratégicas para la empresa en el área de gestión de la diversidad y no discriminación.

Dentro de las políticas que articulan algunos de los ámbitos de actuación propuestos, solo las referidas al **reclutamiento y selección y al compromiso directivo son adoptadas por más de la mitad de las empresas**. Llama la atención que la inclusión y la gestión de la diversidad solo son contempladas por un 32% de empresas dentro de su planificación estratégica; lo cual refuerza la idea de la falta de visión global y planificación en lo referente a esta materia. Asimismo, los dos ámbitos que hacen referencia a las **relaciones externas** (comunicación y marketing) son **los más desatendidos en relación a políticas para gestionar la diversidad e inclusión**. Sí resulta una secuencia más o menos lógica la que relaciona sensibilización y formación y, por otro lado, la que implica, por este orden, conciliación, clima y desarrollo de carrera. La necesidad de acogida y *mentoring* aparece descolgada, no estimándose, en general, como ámbitos que hayan de ser desarrollados con políticas de empresa.

La gestión de la diversidad se asocia mayoritariamente a género y diversidad funcional, mientras que el origen etnocultural se mantiene en la parte baja de la tabla.

El énfasis se sitúa sobre las políticas, las cuales no se correlacionan en la misma medida con dotación presupuestaria y de personal.

El 79% de las empresas participantes declara contar con una política de gestión de la diversidad, pero únicamente el 54% dispone de instrumentos de diagnóstico, evaluación y seguimiento de la misma.

Los ámbitos que reciben mayor atención en las políticas de diversidad son los relacionadas con reclutamiento y selección, mientras que las menos atendidas tienen que ver con las relaciones externas de la empresa.

CATEGORÍA 2 - MEDIDAS DE CARÁCTER INTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Los esfuerzos de las empresas en lo relativo a la gestión de la diversidad, igualdad de trato e inclusión se centran principalmente en acciones destinadas a sus plantillas (medidas internas). Dichas acciones están muy vinculadas al **favorecimiento de los aspectos que buscan la optimización del clima laboral dentro de las plantillas existentes y no tanto a los procesos para la incorporación de la diversidad a las mismas**. En este sentido, y como dato positivo, es de destacar que el **85% de las empresas dice haber articulado un sistema retributivo capaz de garantizar la no discriminación**, y se muestra un claro interés

por **ofrecer medidas de conciliación y por conocer en qué medida la plantilla tiene la percepción de que recibe un trato equitativo e inclusivo.**

Se pone de manifiesto que la orientación de la **evaluación se dirige más a medir el impacto en el clima laboral, que al diagnóstico, evaluación y seguimiento de las acciones** contenidas en las políticas de diversidad que únicamente realiza el 54% de las empresas analizadas. Volvemos a constatar el **carácter reactivo de las medidas puestas en marcha y la falta de pro actividad o capacidad de anticipación y control** sobre el vector diversidad. Es llamativo que solamente entre el 54% disponga de mecanismos de prevención y cauces para la resolución de posibles conflictos por discriminación en materia de género y que este porcentaje vaya en descenso en relación al resto de variables analizadas hasta situarse en el 39% cuando la discriminación es motivada por el origen *etnocultural* de las personas.

La **sensibilización a los distintos niveles** de la empresa en materia de diversidad e inclusión es en general escasa, y únicamente se sitúa en valores del **50% o superior cuando tiene que ver con género y discapacidad.** Una sensibilización que por otra parte tiende a **dirigirse a los trabajadores y trabajadoras de plantilla**, en mayor medida que a los niveles intermedios y superiores, si bien el liderazgo inclusivo posee un gran poder transformador.

Nuevamente las **variables de diversidad foco de la atención dentro de las plantillas son género y especialmente, diversidad funcional.** De manera que, cuando en la categoría Política Corporativa preguntábamos en qué ámbitos específicos de la empresa se articula la política de gestión de la diversidad, reclutamiento y selección era el más nombrado llegando a ser marcado por un 82% de las empresas analizadas en relación a género, 68% para discapacidad, 64% para diversidad generacional, 57% para origen *etnocultural* y 36% para orientación sexual e identidad de género. Sin embargo, cuando se pregunta si se dispone de una estrategia de reclutamiento específica para favorecer la diversidad de la plantilla, el porcentaje de empresas que declara disponer de dicha estrategia en relación a las variables de diversidad objeto de este Índice, desciende al 68% en términos absolutos y únicamente se mantiene en el mismo porcentaje que en la pregunta anterior cuando se refiere a diversidad funcional, situándose en segundo lugar a considerable distancia el género, con un 43%, muy por debajo del porcentaje de empresas que manifestaban disponer de políticas de diversidad en relación con esta variable. En consonancia con este dato **las empresas que han fijado objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad, lo han hecho mayoritariamente para aumentar la representación de personas con diversidad funcional** en sus plantillas. De lo que podemos deducir, por un lado que responde a la necesidad de cumplir con la cuota de reserva marcada en Ley General de Discapacidad o LGD, y por otro que **queda un margen significativo para trabajar de forma proactiva en la atracción e incorporación del talento diverso a través de iniciativas de reclutamiento** ideadas para tal fin.

Resulta significativo observar que **menos de la mitad de las empresas** analizadas afirman haber **incorporado mecanismos para identificar el talento diverso ya existente y opti-**

mizar su gestión garantizando la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera, lo que supone que hay un amplio margen de mejora en cuanto a la gestión de la diversidad existente en el seno de las plantillas.

Es de **destacar que el 75% de las empresas** analizadas cuenta con **procedimientos específicos para garantizar que los procesos de selección se basen únicamente en el mérito y las competencias** necesarias para el puesto, y evitar así las situaciones de discriminación durante el proceso, si bien el dato es esperanzador no podemos dejar de resaltar que un 25% de ellas carece de dichos procedimientos.

Las medidas para la conciliación más desarrolladas están casi exclusivamente ligadas a la coordinada tiempo. No se valoran demasiado medidas de otra índole, como por ejemplo, las relacionadas con el espacio (flexibilidad de los lugares de trabajo) u otras condiciones laborales.

Las acciones internas que se lleva a cabo no están enfocadas al desarrollo de procesos para la incorporación de la diversidad.

Las empresas que han fijado objetivos cuantitativos para aumentar el porcentaje de representación de diversidad, lo han hecho mayoritariamente para aumentar la representación de personas con diversidad funcional.

Sí existe mayor aplicación de procedimientos específicos para garantizar que los procesos de selección se basen únicamente en el mérito y las competencias necesarias para el puesto.

La evaluación se dirige más a medir el impacto en el clima laboral, que al diagnóstico, medición y seguimiento de las acciones contenidas en las políticas de diversidad.

La sensibilización es escasa, relacionada principalmente con género y diversidad funcional y dirigida a la plantilla en general.

Las medidas de identificación y gestión del talento diverso interno están poco desarrolladas.

CATEGORÍA 3 - MEDIDAS DE CARÁCTER EXTERNO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Las medidas dirigidas a las relaciones externas de las empresas reciben una menor atención, comparado con el desarrollo que sí tienen en el ámbito de la gestión interna de las mismas (categoría 2). La diversidad se considera más una estrategia interna de la empresa vinculada

a los recursos humanos y al clima laboral, y menos a las relaciones con los *stakeholders* o a la atención a la diversidad de los mercados y clientes. En general, esta circunstancia denota una **menor identificación o toma de conciencia del papel que las empresas** tienen (o pueden llegar a tener) dentro de su entorno, **como agentes transformadores y motores de progreso** económico y social. En muchos casos, además, la **ausencia de *feedback* con el exterior denota insuficiencia en el seguimiento de la repercusión de las acciones** que se ejecutan en relación con la gestión de la diversidad. Cabría preguntarse si las empresas están perdiendo una oportunidad a la hora de gestionar la diversidad de sus agentes externos concediendo una menor importancia a su posible valor a la hora de relacionarse con sus clientes, proveedores y resto de grupos de interés (*stakeholders*).

Por otro lado, destaca claramente la variable **diversidad funcional** como **objeto de las pocas acciones que se realizan en esta categoría**, lo cual está relacionado con la atención prioritaria que esta variable recibe con respecto a otras políticas y medidas de inclusión. La variable **género**, que sí se trabaja con más profusión de forma interna, **deja de ser prioridad cuando la empresa se relaciona con su ámbito externo**. El resto de variables continúan estando muy poco explotadas, aunque se vislumbran **mínimos avances** en cuanto a **edad y origen étnico y cultural**. Al igual que ocurre con las medidas internas o el compromiso corporativo, la **orientación sexual e identidad de género es una variable que no se tiene prácticamente en consideración** a la hora de actuar sobre la diversidad.

- ▶ **Las medidas y acciones de diversidad dirigidas a los grupos de interés de las empresas (*stakeholders*) reciben una menor atención, lo que se traduce en menos actuaciones específicas.**
- ▶ **La diversidad funcional es objeto de la mayor parte de los esfuerzos que se realizan de cara a gestionar la diversidad externa. Existen mínimos avances en cuanto a edad y origen étnico y cultural.**

CATEGORÍA 4 - MAPA DE LA DIVERSIDAD

Aunque hasta ahora hemos detectado que en anteriores categorías las políticas y acciones de gestión de la diversidad e inclusión se centraban en las variables diversidad funcional y género, vemos que al contrastar estos datos con los de composición real de las plantillas con respecto a las distintas variables, la **diversidad funcional es más objeto de políticas que de acciones efectivas a la hora de incorporar personal**. Menos de las mitad de las empresas cuentan en su fuerza laboral con un porcentaje igual o superior a la cuota de reserva del 2% contemplada en la Ley General de Discapacidad que afecta a las empresas que emplean a 50 o más trabajadores. Solo en la variable **género** se observa correlación entre **el desarrollo de medidas inclusivas y su presencia en las plantillas**. Sin embargo, llama la atención que la presencia masculina es casi el doble que la femenina en los niveles intermedios, teniendo

en cuenta que los niveles superiores se nutren de forma natural de los profesionales que ocupan puestos intermedios, esa menor presencia femenina podría desembocar en una reducción de la ocupación de las mujeres en los niveles directivos en el medio plazo. Las otras dos variables analizadas (edad y origen), también son objeto de cierta correspondencia entre las políticas y acciones puestas en marcha y la integración real de estos colectivos en la composición del equipo humano, lo cual implica una incidencia de ocupación muy pequeña, que se corresponde con el bajo desarrollo de estas variables.

En general, el perfil de los puestos de mayor responsabilidad (intermedios y superiores) dentro de las empresas es muy definido: hombre español de entre 35 y 45 años, sin grado de discapacidad. El acceso más normalizado a estos niveles jerárquicos por parte del resto de perfiles constituye, todavía, una gran asignatura pendiente.

La representación femenina va disminuyendo con respecto a la masculina conforme ascendemos en las escalas jerárquicas de las empresas.

Como tendencia general, la diversidad funcional es objeto de políticas y de acciones, pero estas no tienen un claro reflejo en la composición de la fuerza laboral de las empresas.

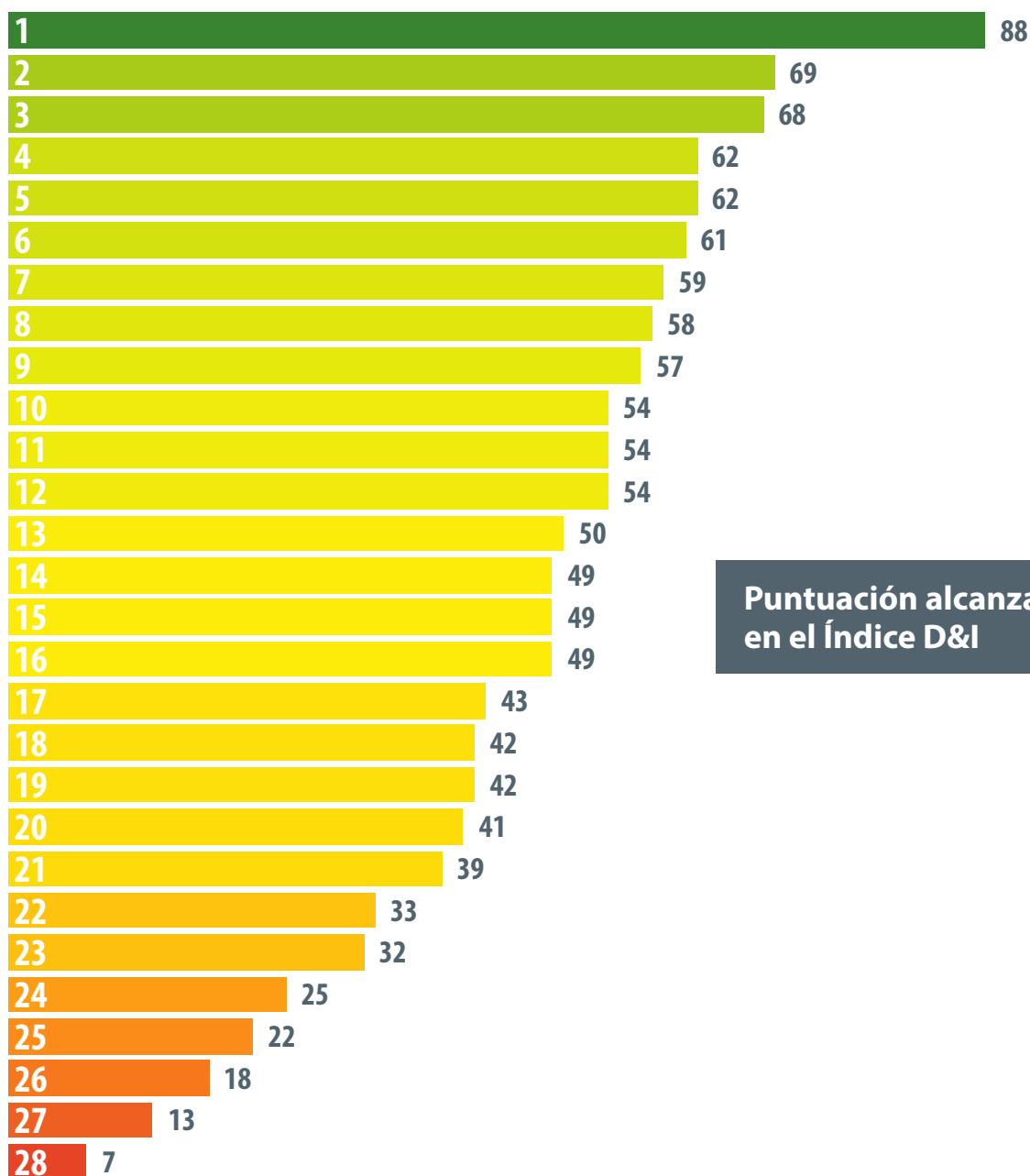
El perfil en los puestos de responsabilidad (intermedios y superiores) es el de un hombre español de entre 35 y 45 años y sin grado de discapacidad.

El análisis pormenorizado por variables de diversidad de la composición del capital humano no se realiza de forma sistemática en las empresas.

En todas las categorías analizadas se constata que la diversidad asociada a género y discapacidad, adquiere mayor importancia. Con respecto a la diversidad generacional se aprecia una tendencia positiva en el interés que las empresas muestran a nivel de su compromiso corporativo, frente a una menor atención a la diversidad cultural y, de forma más acusada, a la diversidad por orientación sexual e identidad de género. Que la diversidad cultural quede sujeta a la voluntariedad es una debilidad en un contexto de multiculturalidad como el que vivimos, en el que existe además una visión desigual y contradictoria de aquellas personas que percibimos como extranjeras, que genera amplio rechazo y un arraigado sentimiento de preferencia nacional

PUNTUACIONES ALCANZADAS POR LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Como se aprecia en el siguiente gráfico queda patente el desigual desarrollo de la gestión de la diversidad desde un punto de vista integrador de las 5 variables analizadas en el Índice D&I. El 46% de las empresas analizadas alcanzan un puntuación igual o superior a 50 puntos sobre un máximo de 100, de ellas 6 se sitúan en un tramo superior a los 60 puntos, y 1 obtiene una puntuación que roza los 90 puntos.



Puntuación alcanzada en el Índice D&I

RECOMENDACIONES

El acceso a los beneficios que reporta la gestión de la diversidad aconseja una **implementación planificada y estratégica** de las medidas que se adopten, fruto de una **visión global** de la empresa como entidad autónoma englobada en un sector determinado de actividad que, a la vez, ocupa un lugar dentro de la sociedad a la que pertenece, en la que participa y sobre la que influye. Estas medidas deberían tener un **carácter transversal** y, por tanto, alcanzar a todos los parámetros de la actividad empresarial, categorías profesionales y ámbitos de influencia y relación de las empresas.

Proponemos un desarrollo lógico de la planificación estratégica de la gestión de la diversidad, sujeto a una secuencia efectiva de actuación, que podría ser la que va **desde el compromiso corporativo hasta la capacidad de análisis y evaluación** de los resultados obtenidos, generando un flujo circular de información. Entre estos extremos situaríamos la documentación de los compromisos y políticas adoptadas, así como la aplicación de las medidas y mecanismos que han de desarrollarlas, a lo que sumaríamos su materialización real a través de dotaciones adecuadas de recursos materiales y humanos.

Recalamos la idoneidad de **actuar de forma integradora, englobando y equilibrando las distintas variables de diversidad** que operan en el ámbito de la empresa y de la sociedad con la que ésta se relaciona y no solo sobre aquellas que, como los casos del género o la diversidad funcional, tienen un recorrido normativo e histórico más extendido. Todo o parte del trabajo acometido por las empresas con respecto a estas dos variables (género y discapacidad) podría servir de base para abordar aquellas otras variables que aún no han sido objeto de un mayor desarrollo. Nos encontramos aquí con una gran **oportunidad de acción** en una mayoría de empresas y con la posibilidad de que puedan situarse como pioneras en el trabajo con otras variables de diversidad (edad, origen étnico y cultural y orientación sexual e identidad de género, etc.), posicionándose en **una situación de ventaja sobre sus competidoras y creando reputación de cara al mercado y la sociedad**.

Valoramos especialmente el **enorme margen de acción que existe con respecto a la incorporación y gestión de la diversidad cultural**. Las diferentes visiones y marcos de referencia culturales, que implican variedad a la hora de acometer los retos y dificultades en el desarrollo profesional, suponen un grado de heterogeneidad máximo en la fuerza de trabajo y en la interacción con los mercados. La cultura es un elemento que define la forma de pensar y actuar de los diferentes colectivos humanos (no solo por razón de su procedencia u origen étnico y cultural), por lo cual las posibilidades de actuación sobre esta **variable transversal dentro de la diversidad global** es definitoria del éxito en la aplicación de políticas inclusivas y de gestión de la diversidad en las empresas.

La capacidad de anticipación de las empresas a los cambios estructurales que se producen en sus ámbitos de actividad, derivados de la evolución del marco legal y de las tendencias del mercado y de la sociedad, inciden de forma fundamental en su éxito de adaptación y posicionamiento competitivo. En este sentido, sería muy aconsejable que **las políticas de inclusión y gestión de la diversidad superasen las motivaciones ligadas a las exigencias normativas** (fundamentalmente legales) y surgiesen como consecuencia de una necesidad real de identificación y adaptación de la empresa al carácter diverso de la sociedad actual, asumiendo una mayor iniciativa.

Actuar pro activamente para crear condiciones propicias para el asentamiento y la productividad de las distintas variables de diversidad y disponer de los mecanismos y el marco adecuado para que estas generen rentabilidad, minimizan las situaciones de conflicto, lo cual repercute sobre los costes y sobre el rendimiento global de las plantillas.

En cuanto a los **ámbitos de actuación** menos desarrollados recomendamos: una buena **acogida y mentoring** es ventajosa tanto para la empresa como para las personas trabajadoras, que ven reducidos sus niveles de ansiedad, resueltas sus dudas y problemas y mejorada su integración en el grupo. De cara a la empresa u organización, mejora la eficacia y la eficiencia en el puesto de trabajo y la productividad y permite disminuir los problemas que puedan surgir de una situación estresante. En muchos casos, una de las causas de alta rotación puede ser una acogida no planificada y en condiciones deficitarias. Del mismo modo la mejora del **clima laboral** permitirá también adaptarse y familiarizarse en un nuevo ambiente. El éxito de todo grupo se basa en que haya procesos de inclusión y cohesión de dicho grupo.

Durante estos procesos, las expectativas laborables y los logros organizacionales influyen a escala individual en la motivación, el compromiso, la satisfacción, el desempeño y la calidad de vida del empleado y, a escala organizacional, en el desarrollo, la efectividad y la competitividad de la empresa. En cuanto al **desarrollo de carrera**, la realización del pleno potencial del capital humano de una empresa es un factor estratégico por el rol preponderante que el conocimiento y talento humano desempeñan en la nueva realidad económica. Constituye tanto una forma de responsabilidad social, como un medio para la mejora de la gestión, el logro de los objetivos empresariales y, por tanto, para mejorar la cuenta de resultados. Incorporar medidas de igualdad en la formación, promoción y desarrollo, hace que la empresa retenga y desarrolle el talento. En definitiva, favorece una valoración y optimización de las posibilidades de todo el capital humano que en última instancia incrementará las capacidades, resultados y competencias de la empresa.

En la empresa actual, la **comunicación** es parte esencial de su actividad. Intencionalmente o no, las empresas comunican siempre, y el compromiso con la gestión de la diversidad por parte de una empresa debe ser entendido como un activo más de ésta, un valor añadido

que ha de extenderse a todos los grupos de interés (*stakeholders*) y hacia la sociedad en general. Para ello es crucial acompañar en todo momento la imagen de la empresa en sus ofertas de empleo, página web, dependencias, etc., con mensajes e imágenes que la acrediten como empresa promotora de la diversidad y la inclusión.

Para poder implementar de forma correcta y efectiva una política integral de gestión de la diversidad es fundamental **disponer de mecanismos de evaluación, control y reacción sobre los resultados observados**. El grado de conocimiento y actuación sobre estos resultados nos ofrecerá una dimensión abarcable del **impacto de la gestión de la diversidad** en nuestra empresa, nos ayudará a **redefinir los términos de la implicación corporativa y a reasignar medios para generar las acciones adecuadas**; además de convertirse en una herramienta válida para **economizar recursos y esfuerzos**.

Como norma, se aplican medidas para favorecer un acceso no discriminatorio al empleo basado en el mérito profesional, sin embargo una apuesta firme por la diversidad de la fuerza de trabajo implicaría ir un paso más allá, **incorporándose mecanismos para que los procesos de reclutamiento y selección puedan generar plantillas heterogéneas**. Apostamos por la idea de “ir en busca de la diversidad” y no solo “tener las puertas abiertas” para que esta pueda entrar en la empresa. De igual forma, el compromiso por la igualdad de oportunidades y de trato requiere disponer de **herramientas para el conocimiento y control sobre las situaciones** que pudieran generarse en la empresa, así como de **procesos para la prevención y resolución de conflictos discriminatorios**.

Para poder generar espacios inclusivos en las empresas es básico que la **heterogeneidad del equipo humano se transmita de forma lo más fluida y natural posible desde la base hasta los puestos de mayor responsabilidad**. La incorporación de diversidad en todos los tramos profesionales contribuirá, además, al desarrollo de las capacidades y talento diverso de los integrantes de la plantilla y tendrá un efecto positivo sobre el clima laboral y la comprensión de los mercados. La diversidad en lo referente a la asunción de responsabilidades, liderazgo y capacidad de toma de decisiones es básica para articular empresas inclusivas. En este sentido, invitamos a las empresas a **diversificar el perfil mayoritario y homogéneo de los profesionales que copan puestos de responsabilidad** (hombre español de entre 35 y 45 años, sin grado de discapacidad); el mero hecho de lograr una transición hacia perfiles diversos en los niveles superiores ya implicaría que las políticas inclusivas que se llevan a cabo son efectivas.

La diversidad dentro de las plantillas supone un gran potencial de desarrollo empresarial, aunque no gestionar esta variable o hacerlo de forma inadecuada puede plantear conflictos graves. Por ello, es muy aconsejable **disponer de mecanismos de sensibilización y formación** continua y transversal **dirigidos a todos los niveles de la fuerza laboral**, que contribuyan a la interiorización y al reconocimiento de la diversidad en el espacio laboral, proporcionando las herramientas capaces de generar y maximizar las sinergias en la fuerza de trabajo diversa y de extraer rendimiento de los conflictos que se planteen.

La capacidad para detectar, incorporar, mantener y desarrollar el talento es una de las principales bazas para la generación de innovación dentro de la actividad empresarial. En este sentido, aún existe un déficit considerable para incidir sobre el desarrollo de formas de talento heterogéneas o distintas de aquellas sobre las que ya trabajan las empresas. Ampliar la capacidad de acción sobre la **búsqueda y desarrollo del talento diverso** es una de las grandes asignaturas pendientes, al tiempo que una de las potenciales líneas de actuación de cara al progreso de la actividad productiva de las empresas participantes.

Otra de las potenciales y prácticamente inexploradas vías de acción en relación con la diversidad e inclusión es la relativa a las relaciones externas de las empresas. Es esencial la **toma de conciencia de la empresa como agente social**. En este sentido sería muy aconsejable incidir mucho más en el **conocimiento del entorno y del impacto de las relaciones** que se mantienen con este, articulando mecanismos de retroalimentación, favoreciendo sinergias con otros agentes sociales y económicos y asumiendo el protagonismo empresarial en la transformación social.

EXPERIENCIAS EMPRESARIALES EN GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

A continuación presentamos experiencias empresariales en gestión de la diversidad que han sido proporcionadas por varias de las empresas que han participado en este **1^{er} Índice D&I**. Se trata de iniciativas que han puesto el foco en las personas como clave para promover la diversidad y la equidad, y que contribuyen a la creación de entornos laborales respetuosos e inclusivos con la diversidad de las personas, comunidades y mercados a los que dan servicios.

ART MARKETING

www.artmarketing.es

Sector:

Servicios.

Sede:

Pozuelo de Alarcón. Madrid.

Número de trabajadores:

Menos de 50.

Facturación:

Hasta 2 millones de €.

Buena Práctica:

Guardería los días no lectivos de colegio.

Principales beneficios:

- ▶ Mejora calidad del trabajo.
- ▶ Mayor satisfacción personal.
- ▶ Mejora conciliación.

Descripción

Facilitar la conciliación laboral y familiar a través de un servicio de guardería en el que los hijos del personal laboral puedan permanecer en la empresa durante los días no lectivos.

Origen de la Idea

Las personas trabajadoras con hijos a cargo, se veían obligados a solicitar días de sus vacaciones o teletrabajo en las jornadas no lectivas.

Con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la relación de los trabajadores y trabajadoras con la empresa, y una vez estudiada la problemática presentada, se propusieron una serie de medidas para instaurar un servicio de guardería durante los días no lectivos en el mismo centro de trabajo.

Actividades realizadas

Durante los días no lectivos se establecen una serie de acciones para mejorar la conciliación laboral y personal: no se realizan reuniones y se permite que las personas trabajadoras lleven a sus hijos e hijas a la empresa. Asimismo se habilita la sala de reuniones como espacio de ocio, y los niños y niñas más mayores hacen actividades y cuidan de los más pequeños realizando actividades especialmente pensadas para ellos, por lo que reciben una pequeña compensación económica.

Recursos empleados

La acción no supone un gran coste económico para la empresa ya que las actividades que se organizan a lo largo de la jornada generan muy poco gasto.

Impacto de la Buena Práctica

Esta acción tiene muy buena aceptación entre las personas trabajadoras de Art Marketing. Los hijos y las hijas disfrutaban al ir al lugar de trabajo de sus padres o madres y, por otro lado, las personas trabajadoras se sienten más comprometidas con la empresa y mejora la calidad de su trabajo.



BUREAU VERITAS

www.bureauveritas.es

Sector:

Servicios.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Jornada corporativa solidaria "Huerto ecológico".

Principales beneficios:

- ▶ Aumento de la motivación de la plantilla.
- ▶ Promoción de los valores positivos de la empresa.

JORNADA CORPORATIVA SOLIDARIA "HUERTO ECOLÓGICO"

Descripción

Jornada al aire libre por medio de la cual se convive durante unas horas con un equipo de hortelanos, en su gran mayoría personas con diversidad funcional.

Origen de la Idea

Con la intención de promover valores positivos dentro de Bureau Veritas, sensibilizar sobre la situación de las personas con capacidades diferentes, así como fomentar el team building, se propuso esta jornada al aire libre en la que las personas empleadas podían acudir con sus familiares.

Esta actividad formó parte de una campaña de Bureau Veritas de afloresamiento y sensibilización hacia la diversidad funcional.

Actividades realizadas

La jornada al aire libre se realizó en una mañana de sábado, para garantizar que los niños y niñas pudieran acudir. La duración fue de 5 horas.

A lo largo de la jornada se realizaron las siguientes actividades:

- ▶ Un paseo por el terreno con explicación sobre la agricultura ecológica y su relación con la integración de las personas con discapacidad intelectual.
- ▶ Dos talleres de trabajo agrícola que varían en función de la temporada en la que se visite la Huerta (recolección de cebollas, lijar y aplicar tapaporos en una casita eco para niños y niñas, recolección y limpieza de semillas de ricino, yincana a través del bosque...).
- ▶ Picnic ecológico y mesa redonda.

Recursos empleados

Se trata de una actividad que requiere pocos recursos, más allá del tiempo invertido para su organización, y un coste económico de aproximadamente 1.300€ para una jornada a la que acuden unas 40 personas.

Impacto de la Buena Práctica

La actividad tuvo muy buena acogida entre las personas trabajadoras, teniendo un mayor impacto entre aquellas que pudieron participar con sus familiares. Asimismo la campaña de comunicación de la iniciativa y la publicación en la revista interna de las diferentes experiencias, ha permitido reflejar el compromiso de Bureau Veritas con la diversidad e inclusión. Lado, las personas trabajadoras se sienten más comprometidas con la empresa y mejora la calidad de su trabajo.

CORREOS

www.correos.es

Sector:

Servicios.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Diversos con sello propio.

Principales beneficios:

- ▶ Mejora de la empleabilidad.
- ▶ Mejora de la productividad.

Descripción

Realizar un diagnóstico de la diversidad intergeneracional en Correos y establecer un plan de acción en función de los resultados.

Origen de la Idea

El alargamiento de la vida laboral de los trabajadores de la empresa ha traído consigo una reducción y envejecimiento de la plantilla. Por ello, se trata de establecer las medidas adecuadas para garantizar la productividad futura desarrollando un Plan de diversidad generacional.

Actividades realizadas

El proyecto se realiza en tres fases:

Fase 1: Diagnóstico y análisis de la diversidad actual existente e identificación de los objetivos que se pretenden alcanzar.

Fase 2: *Benchmarking* con operadores postales, instituciones, asociaciones y empresas de diferentes sectores.

Fase 3: Diseño del Plan estableciendo una propuesta de actuaciones con un programa que abarca dos líneas de intervención:

- ▶ Desarrollo intergeneracional: Equipos, *mentoring*, *mentoring* inverso y liderazgo.
- ▶ Igualdad de oportunidades: Sensibilización, competencias digitales y talento sénior.

Recursos empleados

El departamento de RRHH, implicado en su totalidad, es quién hizo la propuesta al Comité de Dirección para la realización del estudio de la diversidad intergeneracional de la empresa. El estudio se realizó con recursos propios, aunque en la fase inicial se contó con la ayuda de una consultora.

Impacto de la Buena Práctica

El proyecto está dirigido a toda la organización estableciendo un plan de selección de actuaciones, calendarización y puesta en marcha de medidas orientadas a la mejora de la empleabilidad de las generaciones con más antigüedad.



DIVERSIDAD CULTURAL: TODOS SONREÍMOS EN EL MISMO IDIOMA

GRUPO ANTOLIN

www.grupoantolin.com

Sector:

Industria.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Todos sonreímos en el mismo idioma.

Principales beneficios:

- ▶ Identidad común
- ▶ Mejora del compromiso y la motivación.

Descripción

Compromiso Estratégico del Grupo Antolin para la realización de un Plan de Acción de Gestión de la Diversidad.

Origen de la Idea

Debido a la nueva dimensión alcanzada por la compañía a partir de la adquisición de una nueva empresa con personas, culturas y formas de trabajo diferentes, se estableció como objetivo, marcado por el Comité de Dirección y aprobado por el Consejo de Administración, la realización de un Plan de Acción de Gestión de la Diversidad para conseguir una identidad común desde la diferencia.

A lo largo de 2016 comenzó el análisis de la realidad del Grupo Antolin y el diseño del Plan de Acción que se implantará en los próximos ejercicios.

Actividades realizadas

En 2016 se dieron los primeros pasos hacia la realización del Plan de Acción de Gestión de la Diversidad del Grupo. Durante ese año se realizaron las siguientes actividades:

- ▶ Definición del equipo de proyecto.
- ▶ Recopilación de información y datos (por medio de fuentes objetivas y subjetivas).
- ▶ Análisis de la información y los datos recibidos.
- ▶ Clasificación de las acciones y propuestas.
- ▶ Valoración y priorización de las acciones y propuestas: Importancia, viabilidad, impacto, dificultad implantación y aplicación en el tiempo a corto, medio y largo plazo.
- ▶ Selección de propuestas y presentación del Plan de Acción al Comité de Dirección.
- ▶ Aprobación y solicitud de presupuestos 2017.

Recursos empleados

Se ha creado un equipo de trabajo destinado a la creación del Plan de Acción. Se ha presentado un presupuesto para la realización de acciones que en estos momentos se encuentra pendiente de aprobación.

Impacto de la Buena Práctica

La puesta en marcha del Plan de Acción persigue conseguir una identidad común desde la diferencia, así como la mejora del compromiso y la motivación de todas las personas que forman parte del Grupo Antolin.

GRUPO BORGES

www.es.borges.es

Sector:

Industria.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

3^{er} Plan de Igualdad.

Principales beneficios:

- ▶ Mejor gestión.
- ▶ Plantilla más sensibilizada.

Descripción

Tercer Proyecto de Igualdad enfocado a la consecución de la Igualdad de oportunidades desde tres ámbitos diferentes: perspectiva de género, diversidad funcional y exclusión social.

Origen de la Idea

Borges SAU comenzó su proyecto en materia de igualdad a finales del año 2007, promoviendo la conciliación de la vida personal, familiar y profesional, la diversidad cultural y la igualdad de género, discapacidad y exclusión social, como motores de competitividad.

Con la finalización del 2º Plan de Igualdad se decidió implantar un 3º Proyecto de Igualdad diferenciándose de los dos planes anteriores. Este plan contempla la Igualdad desde tres ámbitos diferentes: género, diversidad funcional y exclusión social, teniendo como objetivo principal la sensibilización de la plantilla con estos tres temas.

Actividades realizadas

La realización y puesta en práctica del 3er Plan de Igualdad ha supuesto, entre otras, las siguientes acciones:

- ▶ Publicación de artículos relacionados con temas de diversidad en la revista corporativa Gente Borges.
- ▶ Realización de formación psicosocial para mandos intermedios en diversidad (junio 2016).
- ▶ Organización de reuniones con la Comisión de Igualdad y formación en Igualdad (mayo 2016).

Recursos empleados

Para la realización del Plan se ha contado con el trabajo de las personas del Departamento de RRHH así como todos aquellos recursos destinados a la consecución de las actividades (por ejemplo, salas para formación).

Impacto de la Buena Práctica

Con este 3^{er} Plan de Igualdad se ha mejorado la percepción de la plantilla en temas de igualdad de género, discapacidad, exclusión social. También se ha conseguido una mejor gestión por parte de los mandos intermedios a la hora de coordinar sus equipos, sin distinción de género, edad, discapacidad.

GRUPO ILUNION

www.ilunion.com/es

Sector:

Grupo Empresarial

Sede Central:

Madrid.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €

Buena Práctica:

Elaboración de la publicación "Diversidad Ilunion, donde las diferencias suman".

Principales beneficios:

- ▶ Mejora de la comunicación interna y externa.
- ▶ Mayor compromiso.

Descripción

Elaboración de la publicación: "Diversidad Ilunion, donde las diferencias suman" en la que se muestra el firme compromiso de ILUNION con la diversidad e inclusión.

Origen de la Idea

Una de las claves del éxito de las Políticas de Igualdad y Diversidad del Grupo Ilunion, es hacer partícipes del compromiso firme de la organización con la igualdad de trato y no discriminación a cada uno de las personas trabajadoras, favoreciendo su compromiso individual con estos valores.

Se elaboró la publicación con el objetivo de dar difusión tanto a nivel interno como externo del modelo de gestión, la composición diversa de la plantilla y los beneficios que reporta la gestión de la diversidad.

Actividades realizadas

El proyecto se inicia con el establecimiento del cronograma de actuación interno, así como la coordinación con proveedores externos para llevar a cabo la gestión y organización a nivel nacional.

Las empresas que forman parte de Grupo Ilunion realizaron una búsqueda activa de personas trabajadoras que voluntariamente quisieran formar parte de este proyecto y aparecer en la publicación y que, a su vez, representaran la diversidad de las diferentes variables objeto de la publicación (discapacidad, edad, género, etc.)

Finalmente fueron 40 personas empleadas en el Grupo Ilunion, las que participaron en el proyecto. Se trabajó en la realización de las entrevistas con sus correspondientes sesiones fotográficas, la elaboración de contenidos o la maquetación, tareas todas ellas encaminadas a dotar de la máxima calidad a esta iniciativa. La intervención de la dirección de Ilunion a través de los mensajes incluidos en la publicación, muestran el compromiso de toda la organización con la diversidad.

Recursos empleados

En este proyecto han participado más de 100 personas de diferentes divisiones del Grupo a lo largo de un año, entre ellos los trabajadores y trabajadoras que se prestaron a ser entrevistados, así como equipos mixtos que han colaborado en la redacción, el diseño del documento, accesibilidad, imprenta, etc.

El proyecto ha tenido una duración de un año y ha contado con un presupuesto de 15.000 €

Impacto de la Buena Práctica

La publicación refleja la realidad de una organización diversa, plural y tolerante que cuenta con unas 34.000 personas trabajadoras. En ella se pueden observar los beneficios de la gestión de la diversidad a nivel interno, y a nivel externo con todos los grupos de interés con los que colabora Ilunion.

GRUPO NORTE

www.gruponorte.es

Sector:

Servicios.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

De 2 a 10 Millones de €.

Buena Práctica:

Proyecto de Equinoterapia.

Principales beneficios:

- ▶ Rehabilitación.
- ▶ Integración.
- ▶ Desarrollo físico, psíquico y emocional de la persona.

Descripción

El Centro Especial de Empleo de Grupo Norte, innova en el tratamiento de personas con diversidad funcional ofreciendo a su personal equinoterapia durante tres meses.

Origen de la Idea

La actividad ecuestre es un ocio enriquecedor, sano, creativo, placentero y una de las formas más atractivas y prometedoras de sentirse libre y vivir en plenitud.

Con esta idea y con el objetivo de potenciar el desarrollo de la autonomía personal, impulsar una actitud positiva hacia la vida, así como incrementar la motivación de las personas trabajadoras, se puso en marcha el proyecto de Equinoterapia en colaboración de Equitalia (asociación que dirige terapias ecuestres a distintos colectivos en riesgo de exclusión social).

Actividades realizadas

Un grupo de 15 personas ha podido disfrutar durante 10 sesiones de actividades asistidas con caballos. Con estas actividades se han mejorado, de forma dinámica y divertida, facetas educativas y terapéuticas a nivel cognitivo, comunicativo y de personalidad.

Se han desarrollado habilidades como el trabajo en equipo, la autoestima, el auto concepto, el respeto, la gestión del estrés, o la seguridad en sí mismos, entre otros muchos conceptos. Por otro lado, se han iniciado en el mundo ecuestre, familiarizándose con la morfología, el comportamiento y el trato hacia los caballos.

Recursos empleados

El proyecto ha tenido una duración de 4 meses. Para la realización del proyecto ha sido necesario el trabajo de una educadora social (técnica del proyecto de ajuste social y personal), y dos monitoras de equinoterapia.

Impacto de la Buena Práctica

Este proyecto se ha llevado a cabo con un grupo de trabajadores y trabajadoras con diversidad funcional. El impacto que ha tenido ha sido tanto a nivel interno, ya que estas actividades desarrollan habilidades como el trabajo en equipo, la autoestima, el autocontrol y el respeto; como a nivel externo ya que aumenta la motivación en el trabajo.



HENKEL

www.henkel.es

Sector:

Industria.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Incremento de la participación de mujeres en puestos de responsabilidad.

Principales beneficios:

- ▶ Mayor generación de ideas.
- ▶ Aprovechamiento del talento.
- ▶ Éxito empresarial.

INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN PUESTOS DE RESPONSABILIDAD

Descripción

Incluir en los procesos de reclutamiento, selección y promoción de la empresa un número mínimo de mujeres acorde con los objetivos previstos, llevando a cabo acciones positivas a favor de las mujeres.

Origen de la Idea

Se promueve la creación de equipos mixtos que permitan a la empresa nuevos enfoques e ideas innovadoras para alcanzar una ventaja competitiva y la excelencia empresarial, así como para poder aprovechar mejor el talento de las personas.

Teniendo en cuenta que el 80% en la toma de decisiones de compra de los productos de Henkel provienen de las mujeres, parece claro que la incorporación de mujeres en puestos de responsabilidad es garantía de éxito empresarial, ya que son buenas generadoras de ideas y portadoras de talento.

Actividades realizadas

Se llevan a cabo acciones positivas que permitan incrementar entre un 1% y un 2% la participación de mujeres en puestos de responsabilidad. Algunas de estas acciones son:

- ▶ El 50% de cobertura de nuevas posiciones en puestos de responsabilidad deben de ser mujeres.
- ▶ Como mínimo, 1 de cada 3 promociones para puestos de responsabilidad deben ser cubiertos por mujeres
- ▶ Como mínimo, 1 de cada 3 candidatos o candidatas de nueva incorporación a la empresa debe de ser mujer.

Recursos empleados

Dos personas son las directamente responsables de los procesos de reclutamiento, selección, formación y promoción del personal. Además, la Comisión de Igualdad formada por 10 personas participa en el seguimiento de las acciones. Por tanto a nivel económico, los recursos empleados son los costes salariales de las dos personas con dedicación a estos procesos.

Impacto de la Buena Práctica

La repercusión ha sido el incremento de mujeres en la empresa, tanto a nivel general como en los puestos de mandos intermedios y de dirección.



INDRA

www.indracompany.com/es

Sector:

Tecnología.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Programa "Mujer y Liderazgo".

Principales beneficios:

- ▶ Igualdad de oportunidades
- ▶ Reconocimiento empresarial.

Descripción

Programa "Mujer y Liderazgo" para promover el desarrollo profesional de predirectivas y directivas mediante acciones de formación, mentoring y encuentros con la alta dirección de la compañía.

Origen de la Idea

Con el objetivo de incrementar el porcentaje de mujeres directivas, y asegurar así la paridad en todos los niveles de la organización, se lanzó el programa "Mujer y Liderazgo". Se puso en marcha en 2012 y tiene un alcance global, participando todas las mujeres del equipo de dirección y predirección de la compañía.

Actividades realizadas

Desde 2012 se lleva a cabo el programa "Mujer y Liderazgo". Este programa incluye las siguientes actividades:

- ▶ Programa de mentoring.
- ▶ Sesiones formativas relacionadas con aquellas capacidades directivas más relevantes por su mejor incidencia en mujeres.
- ▶ Sesiones de networking con mujeres directivas de otras compañías, referentes y ejemplos de éxito.
- ▶ Desayunos con la alta dirección.

Recursos empleados

El programa requiere de una importante dedicación por parte de la compañía. Asimismo se cuenta con los servicios de una empresa consultora que apoya en la ejecución del mismo.

Impacto de la Buena Práctica

El programa ha supuesto un incremento de la percepción de igualdad de oportunidades por parte de las mujeres trabajadoras de la compañía, así como un incremento en el porcentaje de mujeres en el equipo de dirección.

Por otro lado la iniciativa ha sido reconocida con diferentes premios y galardones:

- ▶ Distintivo de igualdad, otorgado en 2011 y renovado en 2015.
- ▶ Premio WLMT: Liderazgo, Diversidad y Talento (organizado por IN-TRAMA y con el apoyo institucional de la Comunidad de Madrid) como una de las empresas más comprometidas con los procesos de inclusión y promoción de la mujer a puestos directivos de la compañía..
- ▶ Premio Capital Humano por la estrategia de diversidad.



MICHELIN

www.www.michelin.es

Sector:

Industria.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Plan de Diversidad.

Principales beneficios:

- ▶ Reconocimiento de valores corporativos.
- ▶ Diversidad como reflejo de la sociedad.

PLAN DE DIVERSIDAD

Descripción

Plan de Diversidad dirigido a conseguir que la empresa sea un claro reflejo de la sociedad diversa en la que vivimos.

Origen de la Idea

Desde hace 10 años es un proyecto pilotado desde el departamento de RRHH para conseguir una plantilla diversa en la que el valor principal sea el respeto hacia las personas.

Dentro del Plan se ha puesto especial interés en la consecución de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Así uno de los objetivos principales es conseguir un incremento de mujeres en todos los puestos de responsabilidad de la organización.

Actividades realizadas

A lo largo de los 10 años que Michelin ha estado desarrollando el proyecto se han llevado a cabo múltiples acciones. Entre estas acciones destacan:

- ▶ Desarrollo del Plan de Igualdad con creación de la Comisión Paritaria de Igualdad.
- ▶ Plan de acción para sénior.
- ▶ Mesas redondas para el colectivo de la generación Y.
- ▶ Despliegue de la dinámica de riesgos psicosociales (abarcando todo tipo de situaciones de acoso).
- ▶ Formaciones en diversidad a todos los colectivos.
- ▶ Formaciones de coaching para altas directivas.

Recursos empleados

Recursos personales del departamento de RRHH apoyado por los managers de la compañía, el departamento de comunicación y la representación social de los trabajadores y trabajadoras.

Impacto de la Buena Práctica

En más de 10 años que llevan trabajando la diversidad, se ha conseguido que una empresa industrial como es Michelin sea un claro reflejo de la sociedad y que, tanto a nivel interno como a nivel externo, se haya reconocido como principal valor el respeto hacia las personas.

MSD ANIMAL HEALTH

www.msd-animal-health.es

Sector:

Farmacia.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Comportamientos Inclusivos.

Principales beneficios:

- ▶ Mayor ambiente inclusivo.
- ▶ Mayor efectividad.
- ▶ Mejora comunicación.

Descripción

Realización de diferentes actividades puestas en marcha a través del departamento de inclusión de la empresa para mejorar la motivación y conseguir un ambiente inclusivo.

Origen de la Idea

La política interna de MSD se basa en unos principios de mejora continua y respeto a las personas.

Concretamente en la planta de MSD Animal Health de Salamanca se creó el Departamento de Inclusión, con el objetivo principal de que todas las personas que forman MSD fueran escuchadas y mejorara así su implicación y motivación.

A través de este departamento se han realizado una serie de actividades que fomentan los comportamientos inclusivos. Estas actividades programadas se van realizando a lo largo de todo el año y están orientadas a todo el personal.

Actividades realizadas

A partir de la creación del Departamento de Inclusión, dedicado exclusivamente a definir y desarrollar actividades inclusivas, se han ido realizando una serie de acciones que fomentan la participación y mejoran la motivación y la inclusión de los empleados y empleadas.

Entre estas acciones destacan:

- ▶ Calendario de 12 comportamientos inclusivos trabajados a lo largo de los 12 meses del año y difundidos a través de la comunicación interna (e-mail, cartelería, etc.)
- ▶ Concursos.
- ▶ Actividades deportivas: olimpiada para empleados y empleadas y sus familias.

Recursos empleados

El Departamento de Inclusión está formado por 10 personas de distintas áreas de la empresa. Cuenta con presupuesto propio.

Impacto de la Buena Práctica

Se ha medido la efectividad a través de encuestas de clima, siendo el resultado muy satisfactorio tanto de percepción como de participación. También ha mejorado la comunicación interna de forma considerable.



experience

MTNG EXPERIENCE

www.mtngexperience.com

Sector:

Servicios.

Número de trabajadores:

De 50 a 249.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Semana de la Diversidad.

Principales beneficios:

- ▶ Mayor cohesión.
- ▶ Sensibilización.
- ▶ Satisfacción.
- ▶ Integración.

SEMANA DE LA DIVERSIDAD

Descripción

Celebración de la *Semana de la Diversidad*. Realización de diferentes acciones formativas y lúdicas con el objetivo de fortalecer el compromiso de la empresa y todos sus grupos de interés con la diversidad.

Origen de la Idea

La *Semana de la Diversidad* se puso en marcha en mayo de 2015 con idea de continuidad. Mtng Experience está marcada por la diversidad: productos, mercados y plantilla. La empresa ha hecho una apuesta importante hacia la internacionalización y la diversidad cultural. Por este motivo, a través de esta iniciativa, la empresa pretende ponerla en valor y sensibilizar a todas las personas que forman parte de la organización.

Actividades realizadas

En 2015, la *Semana de la Diversidad* se centró en la diversidad cultural y se realizaron acciones formativas de diversidad y equipos, cohesión en las organizaciones, así como actividades de ocio: biblioteca humana, trivial cultural, concurso de pintura para niños, música y comida internacional.

En 2016 la *Semana de la Diversidad* se orientó hacia la diversidad funcional, ofreciendo una charla de autosuperación así como distintos talleres realizados conjuntamente con personas con discapacidad tales como: creación de un huerto, deporte, elaboración de pulseras y de bolsas de regalo.

Recursos empleados

Entre tres y cinco personas de la empresa se dedicaron a organizar la actividad en colaboración con el personal de las distintas empresas y asociaciones participantes.

Los recursos materiales empleados fueron fundamentalmente los necesarios para fortalecer la comunicación interna, y los aportados por las empresas y asociaciones colaboradoras, para la realización de las actividades.

Impacto de la Buena Práctica

Mayor cohesión a nivel interno y a nivel externo, sensibilización de los colaboradores, satisfacción en el trabajo, integración con distintos colectivos.

Sector:

Comercio.

Número de trabajadores:

De 50 a 249.

Facturación:

De 10 a 50 millones de €.

Buena Práctica:

Colaboración con Entidades Sociales.

Principales beneficios:

- ▶ Mejora clima laboral.
- ▶ Concienciación empresarial.
- ▶ Aumento productividad.

COLABORACIÓN CONTINUA CON ENTIDADES SOCIALES

Descripción

Colaboración con entidades sociales con las que se realizan acciones conjuntas orientadas a la inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión social.

Origen de la Idea

Dentro de la política de Responsabilidad Social Empresarial de Leroy Merlin, se apoya el acceso al mercado de trabajo, ofreciendo oportunidades de formación e integración laboral de calidad bajo criterios de diversidad e igualdad de oportunidades.

En esta línea, la colaboración con entidades sociales del entorno pretende promover la mejora del clima laboral, la concienciación empresarial, el aumento de la productividad así como la ampliación del mercado.

Actividades realizadas

Se realiza una colaboración conjunta con entidades sociales del entorno más próximo. Estas entidades son Inserta, Cruz Roja y Fundación Carmen Pardo Valcarce.

Con cada una de estas entidades se realizan acciones encaminadas a la orientación sociolaboral:

- ▶ Inserta: Colaboración con RRHH para proporcionar candidatos y candidatas con diversidad funcional para selección de personal. De estas personas, cuatro comenzaron a trabajar en la campaña de diciembre, y finalmente dos de ellas fueron incorporadas a la plantilla fija.
- ▶ Cruz Roja: Colaboración en diferentes campañas. La última ha sido en apoyo al día de la mujer.
- ▶ Fundación Carmen Pardo Valcarce: Realización de prácticas en Leroy Merlin para complementar la formación de personas con diversidad funcional realizada en la Fundación.

Recursos empleados

El trabajo se ha realizado principalmente en colaboración con el departamento de recursos humanos de Leroy Merlin Leganés.

Impacto de la Buena Práctica

Estas iniciativas tienen muy buena acogida a nivel interno ya que mejoran el clima laboral y se visibiliza la concienciación empresarial. Además ha supuesto la ampliación de perfiles de personas trabajadoras. La experiencia ha sido tan positiva que dos de las personas que fueron derivadas de las entidades continúan trabajando en la tienda de Leganés.



LEROY MERLIN SALAMANCA

www.leroymerlin.es

Sector:

Comercio.

Número de trabajadores:

De 50 a 249.

Facturación:

De 10 a 50 millones de €.

Buena Práctica:

Mesa ONGs y empleo.

Principales beneficios:

- ▶ Atracción de talento.
- ▶ Innovación y creatividad dentro de la plantilla.

MESA ONGs Y EMPLEO

Descripción

Realización de una mesa de empleo con las principales ONGs y bolsas de trabajo del entorno, para establecer una dinámica de colaboración y garantizar que el proceso de selección de la empresa sea inclusivo y diverso.

Origen de la Idea

A raíz del análisis del cuadro de mando mensual y del proceso anual de balance de las personas, el departamento de RRHH de Leroy Merlin – Salamanca detectó que su plantilla era cada vez más homogénea. Además, analizando la evolución del desempeño en los últimos años detectaron una desaceleración del crecimiento.

Con el objetivo de atraer talento y generar innovación y creatividad se plantearon la contratación de nuevos perfiles y se incorporaron nuevas fuentes de reclutamiento. Para ello se establecieron convenios de colaboración con entidades sociales para poder optar a nuevas candidaturas y asegurar que el proceso de selección no dejara a ningún colectivo fuera.

Actividades realizadas

En el marco del trabajo de colaboración llevado a cabo con las entidades sociales, se ha organizado una Mesa de Empleo formada por la empresa y las principales ONGs y bolsas de trabajo del entorno. En esta mesa se compartieron las necesidades futuras de colaboración, se analizó el proceso de selección de Leroy Merlin (los perfiles competenciales, los conocimientos técnicos demandados, etc.) y se estableció un calendario de selección mensual para que pudiesen mandar las candidaturas más adaptadas al puesto vacante en el momento inicial de la selección.

Recursos empleados

Una jornada de trabajo

Impacto de la Buena Práctica

Los objetivos principales eran conseguir atraer talento así como generar innovación y creatividad dentro de la plantilla. La medida ha supuesto que el 20% del total de las contrataciones realizadas en verano, hayan sido facilitadas por las ONGs.

SODEXO IBERIA

www.sodexo.com

Sector:

Servicios.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Plan de seguridad
Embarazo, Parto o Lactancia.

Principales beneficios:

- ▶ Protección y seguridad.
- ▶ Mayor satisfacción.
- ▶ Igualdad.

Descripción

Protocolo de protección de la mujer en situaciones de embarazo, parto o lactancia garantizando la salud de la mujer y del feto.

Origen de la Idea

Sodexo es una empresa de servicios comprometida con la seguridad de su personal laboral. El 70% de su plantilla está formada mujeres. Por esta razón, la empresa ve necesario establecer una protección a la mujer embarazada desde el primer momento de la gestación hasta el periodo que comprende la lactancia del recién nacido.

En función de cada caso concreto se establecen unas acciones específicas que vendrán determinadas por el puesto que desempeña la empleada, su estado de salud y el lugar en el que desempeña su trabajo.

Actividades realizadas

El procedimiento de actuación en caso de que una mujer esté en periodo de gestación, parto reciente o lactancia es el siguiente:

El protocolo es activado desde el momento en que la mujer notifica a su mando su situación de gestante. En ese momento el departamento de prevención propio realiza una reevaluación del puesto de trabajo para comprobar los riesgos que puedan afectar a las trabajadoras en situaciones de embarazo o lactancia, y se proponen las medidas preventivas adecuadas a las características individuales.

En caso de que no exista la posibilidad de readaptar el puesto ni de reubicación, podrá declararse la suspensión del contrato de trabajo por riesgo durante el embarazo o lactancia recibiendo la prestación económica del 100% de la base reguladora de contingencias profesionales.

No se trata de un proceso automatizado, sino que se requiere un estudio individual en cada caso.

Recursos empleados

Recursos personales: durante dos meses el departamento de seguridad y salud y el de RRHH estuvieron implicados en establecer este protocolo para finalmente incorporarlo al Plan de Igualdad de la empresa.

Impacto de la Buena Práctica

Desde que se realizó el protocolo de embarazo, se ha adaptado el puesto y gestionado la prestación por suspensión del contrato de trabajo por riesgo durante el embarazo a una media de 52 mujeres por año.



CAMPOFRÍO

www.campofriofoodgroup.com

Sector:

Industria.

Número de trabajadores:

Más de 250.

Facturación:

Más de 50 Millones de €.

Buena Práctica:

Plan de diversidad funcional

Principales beneficios:

- ▶ Reconocimiento.
- ▶ Referentes en buenas prácticas.

PLAN DE DIVERSIDAD FUNCIONAL

Descripción

Normalizar la diversidad funcional en sus actuaciones como empresa y en las relaciones con sus grupos de interés (personas trabajadoras, clientela, sociedad).

Origen de la Idea

El objetivo de Campofrío España a través de este Plan es promover la normalización de la discapacidad entre los principales grupos de interés.

De esta manera se ha dado continuidad a aquellas actuaciones e iniciativas que en materia de diversidad funcional ya habían sido desarrolladas por cada unidad de negocio y áreas de la empresa. Asimismo se ha establecido una serie de objetivos de trabajo a medio y largo plazo que complementan y mejoran estas iniciativas, además de sentar las bases para el desarrollo de una política transversal en diversidad funcional.

Actividades realizadas

El Plan viene desarrollándose desde el año 2013, y se han puesto en marcha, entre otras, actuaciones encaminadas a lograr las siguientes metas:

- ▶ Incremento de los porcentajes de cumplimiento de la cuota de reserva de personas trabajadoras con discapacidad, por cualquiera de las diferentes vías posibles.
- ▶ Contratación, a través de un convenio INSERTA con Fundación ONCE, de 30 personas con discapacidad en 3 años. Se ha renovado el compromiso de contratación de otras 20 personas.
- ▶ Normalización de la diversidad funcional a través de la aparición en sus promociones comerciales en TV y RS de personas con discapacidad.
- ▶ Mejora de la accesibilidad de las instalaciones y de productos.

Recursos empleados

La implantación del Plan ha requerido la participación de todas las personas que forman parte de Campofrío. Desde el año 2013 hasta la fecha se han visto implicados en su desarrollo todos los departamentos y áreas.

Impacto de la Buena Práctica

La política transversal de diversidad funcional está haciendo que Campofrío sea reconocida como una empresa referente en materia de buenas prácticas: Premios Solidarios ONCE, Finalistas Premios Ability Awards, Miembros Foro Inserta.

