

DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

Informe sobre la percepción del estado de desarrollo y madurez de las estrategias DE&I

2024



Dirección y coordinación del informe

Carmen Paz-Aparicio

Profesora titular de la Universidad Carlos III de Madrid

Directora de la Cátedra de Investigación “Liderazgo y Diversidad” de la UC3M, la Fundación CEOE y la Fundación ADECCO, en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad

Equipo investigador

Noelia Fragoso Téllez

Ayudante de investigación de la Universidad Carlos III de Madrid

Luis Isasi Sánchez

Profesor de la Universidad Carlos III de Madrid

Carmen Paz-Aparicio

Profesora titular de la Universidad Carlos III de Madrid

Directora de la Cátedra de Investigación “Liderazgo y Diversidad” de la UC3M, la Fundación CEOE y la Fundación ADECCO, en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad

Comité técnico

Victoria Adalid

Gestión y Consultoría de Proyectos de la Fundación CEOE

Alicia Aguirre

Secretaría de la Alianza #CEOPorLaDiversidad

Carmen Aparicio

Técnico de RSE de CEOE

Marta Cantalapiedra

Secretaría Técnica de la Alianza #CEOPorLaDiversidad

Pablo García

Director de Marketing y Comunicación de la Fundación Adecco

Cristina Rodríguez-Carreño

Gestión y Consultoría de Proyectos de la Fundación CEOE

Índice

1. Introducción	2
1.1. Objetivos del informe	2
1.2. Situación legislativa actual y marco común	3
1.3. ¿Qué son las políticas y estrategias de diversidad, equidad e inclusión?	11
1.3.1. Origen del concepto	11
1.3.2. Significado de los conceptos de diversidad, equidad e inclusión	15
1.3.3. Ventaja competitiva de una práctica empresarial en materia diversidad, equidad e inclusión	18
1.3.4. Perspectiva de futuro	23
2. Estado de la diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas	27
2.1. Metodología del estudio	27
2.2. Análisis descriptivo de las empresas participantes en el estudio	27
2.3. Resultados	29
2.3.1. Situación de las empresas en materia de diversidad, equidad e inclusión	29
2.3.2. Acciones y planes de la estrategia de diversidad, equidad e inclusión	34
2.3.3. Gestión de la diversidad en la empresa	35
2.3.4. Herramientas para la medición y evaluación de las estrategias aplicadas	37
2.3.5. Ejemplos de buenas prácticas de DE&I en las empresas	39
3. Conclusiones	43
4. Bibliografía	46
5. Índice de figuras	52
Anexo I. Información sobre la Cátedra de Liderazgo y Diversidad de UC3M-Fundación CEOE-Fundación ADECCO en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad	53
Anexo II. Fundación Adecco: una experiencia comparativa desde el terreno empresarial	55
Anexo III. Preguntas de la encuesta	58

1. Introducción

1.1. Objetivos del informe

La Cátedra de Liderazgo y Diversidad, impulsada por la UC3M, la Fundación CEOE y la Fundación Adecco, en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad, publica el presente informe con el objetivo de proporcionar un recurso actual y accesible para conocer la percepción que tienen las empresas españolas sobre el desarrollo de sus estrategias de la diversidad, equidad e inclusión (en adelante, DE&I). Con esta información, desde la Alianza #CEOPorLaDiversidad y la Cátedra de Liderazgo y Diversidad de la Universidad Carlos III de Madrid, se plantea un análisis desde diferentes perspectivas para conocer el estado de dichas estrategias de diversidad, equidad e inclusión en España.

Para ello, se ha realizado una encuesta a empresas españolas sobre el estado de implementación de las políticas DE&I en la actualidad. La encuesta consta de **treinta y seis preguntas de respuesta múltiple organizadas en siete secciones diferenciadas**, a saber: los datos básicos de la empresa, la situación de la misma con respecto a las políticas DE&I, las acciones y planes relativos a la estrategia de DE&I, la gestión de la diversidad en la empresa, las herramientas para la medición y evaluación de las estrategias aplicadas, las buenas prácticas de la empresa y, por último, un apartado dedicado a recoger datos sobre la persona que cumplimenta la encuesta.

Además de los datos aportados por las encuestas, para esta valoración es muy relevante **la experiencia de la Fundación Adecco** acompañando a empresas en el diseño de estrategias de DE&I y en el desarrollo de programas de inclusión sociolaboral, proporcionada a través de un estudio del tejido empresarial en el propio terreno desde un punto de vista comparativo frente a la experiencia de las empresas desde su perspectiva individual. Este se encuentra recogido en el Anexo II Fundación Adecco: una experiencia comparativa desde el terreno empresarial.

1.2. Situación legislativa actual y marco común

El pasado 9 de mayo de 2024 la UC3M acogió, en su campus de Puerta de Toledo, y por primera vez, una Jornada de “Buenas prácticas en gestión de diversidad, equidad e inclusión”¹, evento organizado por la Cátedra de Liderazgo y Diversidad de la Universidad Carlos III de Madrid, la Fundación CEOE y la Fundación Adecco, en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad (siendo esta última suscrita por la Fundación CEOE y la Fundación Adecco). Durante la misma, participaron siete empresas pertenecientes a diferentes ámbitos estratégicos dentro de las políticas DE&I que, a su vez, son miembros de la Alianza #CEOPorLaDiversidad, así como otros representantes del mundo empresarial, profesores y estudiantes de la Universidad Carlos III de Madrid.

El evento constituyó un referente significativo de buenas prácticas empresariales, dando a conocer a todos los asistentes la experiencia, políticas y estrategias de gestión en el ámbito de la DE&I de la mano de excelentes representantes del mundo empresarial actual. Nuevos retos e iniciativas, así como los favorables resultados mostrados desde la experiencia en la aplicación de dichas políticas, indican que ésta es una tendencia en auge y desarrollo que permitirá lograr mayor sostenibilidad y justicia en nuestra sociedad, sin olvidar que constituye una fuente de ventaja competitiva para las empresas, al permitir atraer, motivar y retener talento en las organizaciones.

El año 2015 ha marcado un antes y un después en el desarrollo de políticas de sostenibilidad, ya que, tras aprobar la Organización de Naciones Unidas (ONU) la conocida Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, se inició una interesante carrera no solo entre países, sino entre las propias empresas mundiales, en pos del cumplimiento del máximo número de objetivos, diecisiete en su declaración, que, según la organización “establecen que la erradicación de la pobreza debe ir de la mano de estrategias que fomenten el crecimiento económico” y abordar “una serie de necesidades sociales como la educación, la sanidad, la protección social y las perspectivas de empleo, al tiempo que se combate el

¹ Comunicación Fundación Adecco (2024, 9 de mayo). *La Alianza #CEOPorLaDiversidad comparte buenas prácticas empresariales de diversidad, equidad e inclusión en España*. [Comunicado de prensa]. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/la-alianza-ceoporladiversidad-comparte-buenas-practicas-empresariales-de-diversidad-equidad-e-inclusion-en-espana/>

cambio climático y se protege el medio ambiente”². Entre ellos, caben destacar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con las políticas y estrategias sociales, como lo son el ODS 4 sobre educación de calidad, el ODS 5 sobre Igualdad de Género, el ODS 8 sobre trabajo decente y crecimiento económico, el ODS 10 sobre la reducción de las desigualdades, el ODS 11 sobre las ciudades y las comunidades sostenibles, el ODS 16 sobre paz, justicia e instituciones sólidas, y el ODS 17 que trata sobre las alianzas para lograr todos estos objetivos.

Estos objetivos introducen ciertas novedades y mejoras respecto de sus predecesores (los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ODM, del año 2000) pues no solo integran tres dimensiones del desarrollo sostenible: la económica, la ambiental y la social, donde se da prioridad a la erradicación de la pobreza y el hambre, sin descuidar el interés de los derechos y la igualdad en la sociedad, y el fin de las prácticas de consumo no sostenibles, sino que presentan un “carácter universal, de aplicación en todo el mundo y para todos los países, con una visión holística e interrelacionada en la que cada objetivo se superpone y se refuerza mutuamente”³.

Respecto a ello, y de forma consecuente en el mundo empresarial, se desarrollaron los criterios ASG (ESG en inglés, Environmental, Social and Governance) para favorecer la sostenibilidad y responsabilidad corporativa en las empresas. Dentro de este paraguas, cabe destacar los criterios sociales que responden a la relación entre la empresa y la sociedad, conectando, en concreto, a la empresa con diferentes grupos de interés. En este punto, es interesante mencionar la tendencia a implementar las políticas DE&I, donde la empresa muestra su compromiso con los derechos humanos y el criterio de no discriminación. Ello aporta numerosas fuentes de ventaja competitiva como pueden ser la mayor motivación y comunicación de la plantilla, el aumento de la satisfacción y conciliación de todas las personas que trabajan en la organización o la atracción, retención y desarrollo del talento, entre otras⁴.

² Organización de Naciones Unidas. (s.f). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

³ Gil, C. G. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (140), pp. 107-118.

⁴Pacto Mundial. Red Española. (s.f). *Criterios ESG y su relación con los ODS*.

Desde entonces, la Unión Europea ha promovido diferentes iniciativas de carácter normativo que muestran el creciente interés en el ámbito social y, en concreto, en mejorar las condiciones laborales dentro de las empresas:

- La **Directiva (EU) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD)**, y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859, que busca garantizar la contribución de las empresas al desarrollo sostenible y la “transición hacia la sostenibilidad de las economías y las sociedades” en todas las “operaciones de las empresas, las operaciones de sus filiales y sus socios comerciales en las cadenas de actividades de las empresas”⁵. En ella, se enfatiza el interés de las empresas en la protección tanto de los derechos humanos como el medio ambiente y la responsabilidad que poseen respecto a la misma “en todas sus operaciones y cadenas de valor”⁶, haciendo referencia a las Directrices de la OCDE estipuladas en materia de derechos humanos, incluidos los derechos fundamentales en el trabajo, que regulan la conducta empresarial diligente.
- La **Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022 (CSRD), la cual modifica la Directiva de Informes no Financieros (NFRD)** que existe en la actualidad, denominada Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014, y trata de mejorar la información disponible relativa a la sostenibilidad de las empresas “con el menor coste posible, a fin de sacar el máximo provecho del potencial del mercado único europeo para contribuir a la transición hacia un sistema económico y financiero plenamente sostenible e integrador, de conformidad con el Pacto Verde Europeo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas”⁷.

<https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>

⁵ Pacto Mundial. Red Española. *Directiva (EU) 2024/ 1760 del Parlamento Europeo y del Consejo de 13 de junio de 2024 sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859 (CSDDD)*.

<https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/propuesta-de-directiva-sobre-diligencia-debida-de-las-empresas-en-materia-de-sostenibilidad/>

⁶ *Idem*.

⁷ Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022

- El **Informe final sobre la Taxonomía Social (2022)**, que tiene por objetivo orientar “a la Comisión Europea en el proceso de elaborar una propuesta para organizar las actividades económicas en la taxonomía según su impacto social”⁸ con el que se pretende establecer un sistema de clasificación de las actividades económicas consideradas sostenibles desde una perspectiva social y, de esa manera, salvaguardar los derechos humanos y el posible impacto social ejercido sobre los grupos de interés empresariales.

Todo ello traza una ruta de cambio en las actuaciones legislativas, donde se van definiendo ciertas pautas que, aun siendo generales y sin entrar en materia concreta de diversidad, equidad e inclusión, atañen al ámbito social del mencionado desarrollo sostenible.

En el marco normativo español, cabe destacar las iniciativas presentadas en relación a la diversidad, equidad e inclusión, así como otras mejoras en las condiciones laborales que fomentan la sostenibilidad en el mundo empresarial, incentivadas en muchas ocasiones por la necesidad de adaptación de la legislación y prácticas españolas a la mencionada normativa europea en dichas materias:

- El **Proyecto de Ley de información empresarial sobre sostenibilidad, mediante la que se modifican el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas (2024)**, a razón de la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de 14 de diciembre de 2022, cuyo plazo de transposición finaliza el 6 de julio de 2024, que trata de “establecer el régimen jurídico aplicable a la presentación de la información sobre sostenibilidad y regular la actividad de verificación de dicha información”⁹.

<https://www.boe.es/doue/2022/322/L00015-00080.pdf>

⁸ Pacto Mundial. Red Española. *Taxonomía social europea: Informe final sobre la Taxonomía Social*. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/taxonomia-social-europea-informe-final-sobre-la-taxonomia-social/>

⁹ Congreso de los Diputados. Proyecto de Ley 121/000038 *de información empresarial sobre sostenibilidad, mediante la que se modifican el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas*. 15 de noviembre de 2024.

https://www.congreso.es/es/proyectos-de-ley?p_p_id=iniciativas&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&_iniciativas_mode=mosstrarDetalle&_iniciativas_legislatura=XV&_iniciativas_id=121%2F000038

- La **Ley 4/2023, de 28 de febrero, para la igualdad real y efectiva de las personas “trans” y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI** por la que se promueve el desarrollo y la garantía de los derechos de las personas LGTBI, tratando de erradicar cualquier situación de discriminación y, de esta manera, vivir libremente la orientación, identidad y características sexuales, la expresión de género y la diversidad familiar en España.
- El **Real Decreto 636/2022, de 26 de julio, por el que se regula el sello de inclusión social**, y que crea un distintivo que reconoce a las empresas que promuevan la inclusión de los beneficiarios del Ingreso Mínimo Vital, con la finalidad de promover prácticas inclusivas e igualitarias en el entorno laboral.
- La **Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación** por la que se trata de garantizar e impulsar estos derechos, “respetando la igual dignidad de las personas y protegiendo de manera efectiva a las víctimas en todos los ámbitos de la sociedad”¹⁰.
- La **Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética** promulgada para el cumplimiento de los objetivos estipulados en el Acuerdo de París (Agenda 2030) y, entre otras materias, para impulsar la implantación “de un modelo de desarrollo sostenible que genere empleo decente y contribuya a la reducción de las desigualdades”¹¹.
- El **Proyecto de Ley de Movilidad Sostenible** (el cual se encuentra todavía en fase de desarrollo) con un diseño de planes que incluyen cierto número de soluciones de movilidad sostenible que consideren “el impulso de la movilidad activa, el transporte colectivo, la movilidad de cero emisiones, soluciones de movilidad tanto compartida

¹⁰ Pacto Mundial. Red Española. *Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación*. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/ley-15-2022-igualdad-trato-no-discriminacion/>

¹¹ Pacto Mundial. Red Española. *Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética*. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/ley-7-2021-de-20-de-mayo-de-cambio-climatico-y-transicion-energetica/>

como colaborativa, el teletrabajo en los casos en los que sea posible”¹² así como las medidas de seguridad y prevención de accidentes en los propios desplazamientos a los centros laborales.

- El **Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), del 2020**, que introduce novedades que permiten garantizar la transparencia y una perspectiva “actual y global de sostenibilidad”, con medidas como el refuerzo de la presencia de las mujeres en los consejos de administración o la inclusión de un “contenido mínimo recomendado de la política de responsabilidad social o sostenibilidad en materias medioambientales y sociales”¹³.
- La **Ley 11/2018, de 28 de diciembre por la que se modifica el Código de Comercio, el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad, y por la que se incorpora al derecho español la Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014**, tiene por objetivo “establecer las pautas para la divulgación de información no financiera o relacionada con la responsabilidad social corporativa que contribuye a medir, supervisar y gestionar el rendimiento de las empresas y su impacto en la sociedad” así como facilitar la transición a una economía mundial sostenible que impulse la disponibilidad de información relativa a las “medidas adoptadas para garantizar la igualdad de género, la aplicación de convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, las condiciones de trabajo, el diálogo social, el respeto del derecho de los trabajadores a ser informados y consultados, el respeto de los derechos sindicales, la salud y seguridad en el lugar de trabajo y el diálogo con las comunidades locales y las

¹² Pacto Mundial. Red Española. *Proyecto de Ley de Movilidad Sostenible*.

<https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/anteproyecto-de-ley-de-movilidad-sostenible/>

¹³ Comisión Nacional de Mercado de Valores (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*.

medidas adoptadas para garantizar la protección y el desarrollo de esas comunidades”¹⁴.

- **Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, modificado por la Ley 6/2022, de 31 de marzo para establecer y regular la accesibilidad cognitiva y sus condiciones de exigencia y aplicación**, cuyo objetivo de establecer un marco normativo y acciones públicas en materia de discapacidad que “intervengan en la organización social y en sus expresiones materiales o relacionales que con sus estructuras y actuaciones segregadoras postergan o apartan a las personas con discapacidad de la vida social ordinaria, todo ello con el objetivo último de que éstas puedan ser partícipes, como sujetos activos titulares de derechos, de una vida en iguales condiciones que el resto de los ciudadanos”¹⁵.

Una de las referencias para la regulación normativa y reflexión en temas de ámbito social y sostenibilidad es el **concepto DE&I**, nacido en el seno de la lucha contra la discriminación en el trabajo desarrollada en los años setenta y ochenta en Estados Unidos, que demostró que la diversidad era una condición necesaria para la cualquier organización productiva y sana:

“While the term ‘DE&I’ may not yet be universal, the problems and topics associated with it are, and the movement for change and social justice is a global imperative”¹⁶.

En el marco de la mencionada regulación y los antecedentes legislativos y sociales, y siguiendo los objetivos propuestos por la Agenda 2030 para un Desarrollo Sostenible, la Alianza #CEOPorLaDiversidad ha establecido un acuerdo de colaboración cuya misión principal es “unir a los CEOs de las principales empresas en España en torno a una visión común e innovadora de la DE&I, actuando como impulsores y embajadores que ayuden a

¹⁴ Pacto Mundial. Red Española. *Ley 11/2018, de 28 de diciembre en materia de información no financiera y diversidad*. <https://www.pactomundial.org/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/ley-11-2018-de-28-de-diciembre-en-materia-de-informacion-no-financiera-y-diversidad/>

¹⁵ Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>

¹⁶ Hayes, M., Chumney, F., y Buckingham, M. (2021). *Measuring the “I” in DE&I*. ADP Research Institute, p. 4. https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2021/10/R0160_1021_v1_DEI_ResearchReport.pdf

acelerar el desarrollo de estrategias que contribuyan a la excelencia empresarial, la competitividad del talento en España y la reducción de la desigualdad y exclusión en la sociedad española”¹⁷ Estas son llevadas a cabo a través de diferentes métodos de acción como lo son las jornadas de diálogo, los planes de formación, los planes de comunicación o la publicación de informes y estudios sobre las políticas DE&I, así como el diálogo y relación entre las empresas y las administraciones públicas o los organismos nacionales e internacionales.

Así pues, uno de los proyectos impulsados por la Alianza #CEOPorLaDiversidad, en conjunto con la Universidad Carlos III de Madrid, ha sido la creación de la Cátedra de Liderazgo y Diversidad, cuyo objetivo principal es promover “la investigación, la formación y la transferencia de conocimiento y divulgación sobre Liderazgo y Diversidad”¹⁸.

¹⁷ CEOPorLaDiversidad. (s.f.). <https://ceoporladiversidad.com/>

¹⁸ Universidad Carlos III de Madrid. (s.f). *Cátedra de Liderazgo y Diversidad*. <https://www.uc3m.es/investigacion/cedraceoporladiversidad>

1.3. ¿Qué son las políticas y estrategias de diversidad, equidad e inclusión?

1.3.1. Origen del concepto

¿Qué es la ética empresarial?

La *ética* puede proyectarse en tres dimensiones diferenciadas: la personal, la organizacional y la social, siendo el objetivo principal de la ética actual la búsqueda de un equilibrio de las tres. Si se tiene en cuenta que la naturaleza de la relación de los seres humanos y sus estructuras sociales es de dependencia recíproca, es consecuente comprender que la inserción de aquellos en sus instituciones, asociaciones u organizaciones “constituye un lugar privilegiado para su actuación por la mejora ética de la sociedad”¹⁹.

De esta manera, cuando se habla de *la ética empresarial*, no hablamos de una clase de ética configurada para el mundo empresarial y sus particularidades, sino, más bien, de la dimensión ética que desarrolla la propia empresa en la ejecución de su actividad. Ello es debido a que la empresa no solo responde a sus propietarios y persigue fines de maximización de beneficios, sino que la misma sociedad está implicada en su continuidad y su éxito.

Todas las personas que participan en la cadena de actividades relacionadas con la producción quedan afectos a su actuación, incluyendo, no sólo los empleados, sino, al cumplir una función social, a todas aquellas personas que acceden a sus bienes y servicios, así como a todos los productos, de cualquier naturaleza, derivados de su actividad empresarial.

La presencia de los conceptos DE&I en la regulación normativa de las relaciones laborales, a nivel nacional e internacional, así como del comportamiento y las prácticas empresariales respecto a sus grupos de interés, no ha hecho otra cosa sino profundizar y expandirse durante las últimas décadas, a raíz tanto de los movimientos sociales originados en Estados

¹⁹ Camacho Laraña, I. (2017). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Unijes y Desclée de Brower, pp. 19-20

Unidos en los años sesenta en la búsqueda de un trato igualitario y no discriminatorio en el entorno laboral, sino también gracias los nuevos acuerdos internacionales para un desarrollo sostenible, los cuales incluyen su proyección en el ámbito social, tal y como se ha explicado con anterioridad. Estos, con el tiempo, han ampliado su propia definición y referencias, pues además de hablar de raza o etnia como condiciones de discriminación, se han ido incluyendo otros elementos como el género, la edad, la nacionalidad, etc. Numerosos organismos nacionales e internacionales han tomado consciencia de la relevancia de una regulación respetuosa y promotora de la DE&I en vista de lograr tanto beneficios de justicia social, igualdad y libertad globales como, además, su influencia para la sostenibilidad del planeta.

En un principio, tras el convulso período de lucha por los derechos civiles en Estados Unidos sucedido durante los años sesenta, donde se reconoció la urgencia de promover la diversidad en el entorno de trabajo, le sucedieron unas décadas en las que se observó un creciente interés en definir y expandir el concepto de “**diversidad**”, incluyendo tan sólo aquellas diferencias en la población basadas en características físicas como el género, la edad o la discapacidad²⁰, lo que dio pie a una inicial protección legal contra la discriminación laboral. Esta primera regulación resultó insuficiente para cubrir las demandas reales dadas en el entorno de trabajo, por lo que se vio la necesidad de implementar nuevos programas de gestión de la diversidad dentro del mundo empresarial. Resultado de ello fue una literatura especializada en la gestión de la diversidad “en el contexto de un debate académico sobre la eficacia de las Affirmative Actions, una serie de medidas legales creadas en las décadas de 1960 y 1970 para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo” con las que se pretendía “contrarrestar la discriminación por razón de color, sexo, religión u origen y eran, a su vez, resultado de los movimientos a favor de los derechos civiles de la minoría afroamericana”²¹.

²⁰ Hays-Thomas, R., y Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), pp. 193–196. doi:10.1111/iops.12033

²¹ Chinchilla, N., y Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, pp. 47-79. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/4259/3655/>

A partir de los años ochenta, el concepto de diversidad ha ido evolucionando en adaptación a los cambios producidos en el mundo empresarial, tanto en la fuerza productiva (por ejemplo, la inclusión de un número creciente de mujeres en plantilla en los diferentes niveles de la cadena de sus actividades) como en la imagen del consumidor, de manera que se ha ido volviendo más complejo, incluyendo no solo aquellas características observables a simple vista, sino diferencias silenciosas como el nivel de educación, forma de trabajar o tipo de pensamiento del trabajador:

“In this spirit, we offer a contemporary, expansive but functional definition of diversity as the mixture of attributes within a workforce that in significant ways affect how people think, feel, and behave at work, and their acceptance, work performance, satisfaction, or progress in the organization”²².

En la década de los años 90, el término **inclusión** comenzó a aparecer asociado al de “diversidad” en materia de derechos laborales, enfocándose aquel en la forma en la que un empleado experimenta el espacio laboral compartido desde la diversidad, las circunstancias que caracterizan dicha experiencia, en comparación con la atención que la noción de **diversidad** prestaba exclusivamente al comportamiento o prácticas de los responsables de un entorno más o menos diverso. A su vez, se introdujo el concepto de **equidad** para garantizar que todos los trabajadores son tratados, valorados y recompensados de forma igualitaria, especialmente en época de crisis en la empresa, donde han de ser tenidos en cuenta como iguales e informados de todos los cambios y decisiones que pudieran afectarles²³.

De esta forma, las estrategias empresariales y las políticas asociadas a la diversidad han sido denominadas comúnmente como D&I, que, con el tiempo ha derivado en la especificación DE&I, enfatizando la importancia de un trato y reconocimiento equitativo, no solo para los empleados, sino para todos los grupos de interés afectados por las decisiones y las prácticas empresariales.

²² Hays-Thomas, R., y Bendick, M. (2013). *Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg?* *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), p. 195. doi:10.1111/iops.12033

²³ Marques, J. y Dhiman, S. (n.d.). *Leading With Diversity, Equity and Inclusion: Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy*. Springer International Publishing, p.90. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3>

En un paso más hacia la comprensión y desarrollo de estas ideas, hay autores que han incorporado los conceptos de **pertenencia** o **justicia** a las estrategias DEI, denominándolas DEIB o DEIBJ, con la intención de identificar los términos de pertenencia y justicia de forma independiente y, así, comprender mejor sus relaciones con la diversidad, la equidad y la inclusión. Por un lado, el concepto de **pertenencia** haría referencia al sentimiento que tiene el empleado respecto a la organización, centrado en la individualidad:

“Belonging “is about how you feel” when you are at work. “Do you feel valued? Do you feel like you should be there? Do you feel that your insights and opinions matter? Whereas diversity is focused on the organization, belonging is focused on the individual [...] Having a sense of belonging is a common experience. Belonging means acceptance as an employee within an organization. A sense of belonging is a human need, just like the need for food and shelter. Feeling that you belong is most important in seeing value in your place within a company and that you are relevant, especially groups of employees who have been marginalized and underrepresented.”²⁴

Por otro lado, el término **justicia**, entendido desde una perspectiva social, es resaltado de forma independiente por autores como Sung y Dries, quienes lo definen como “the proactive reinforcement of policies, practices, attitudes, and actions that produce equitable power, access, opportunities, treatment, impacts, and outcomes for all”²⁵ o, en palabras de Williams, Eden, Megdal y Joe- Gaddy, su principal foco de atención, a diferencia de la equidad, estaría en “ensuring fair treatment, equitable access, effective practices, and accountability”²⁶.

²⁴ Rodriguez, R. (2022). *Employee resource group excellence: grow high performing ERGs to enhance diversity, equality, belonging, and business impact*. Canadá: Wiley.

²⁵ Sung, R. J., y Dries, D. R. (2023). DEIJA views: International conversations in diversity, equity, inclusion, justice, and accessibility. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 51(1), pp. 6-9. <https://iubmb.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bmb.21683>

²⁶ Williams, S. A., Eden, S., Megdal, S. B., y Joe-Gaddy, V. (2023). Diversity, equity, inclusion, and justice in water dialogues: a review and conceptualization. *Journal of Contemporary Water Research & Education*, 177(1), pp.113-139. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1936-704X.2022.3386>.

1.3.2. Significado de los conceptos de diversidad, equidad e inclusión

Resulta conveniente, llegados a este punto, definir los conceptos abordados de DE&I, a fin de comprender mejor el contenido y límites de su significado, sus implicaciones y aplicaciones en las políticas DE&I.

En primer lugar, la Real Academia de la Lengua Española define la **diversidad** como “variedad, desemejanza y diferencia”²⁷, un concepto amplio e impreciso que ha de ser adaptado a las circunstancias de aplicación, en este caso, el ámbito social. Sin embargo, se ha de recordar que pese a la especificidad a la que vamos a hacer referencia y en la que vamos a adentrarnos para completar dicha definición, el concepto de diversidad es transversal y su propia conceptualización está sujeta a condicionantes de otros escenarios de actuación y aplicación que puedan influir en su significado, así como a evolucionar en el tiempo²⁸.

Camilleri elabora una definición más compleja y adaptada a la perspectiva social:

“La diversidad es un conjunto de valores, rasgos, habilidades, competencias, en ocasiones de carácter objetivo y en otros subjetivo, que conforman integralmente un mapa de perfiles profesionales variados y abiertos, y que además no son estáticos, sino que se transforman a medida que se van agregando o desagregando habilidades, competencias o modos de ver la vida”²⁹.

El autor subraya la necesidad de la diversidad para poder ejercitar de forma efectiva la inclusión de sus miembros, teniendo en cuenta no solo los elementos personales sino todos aquellos factores externos que no están bajo nuestro control (hace referencia a las cuatro dimensiones de Gardenswartz y Rowe como la personalidad, la dimensión interna, la externa y la organizacional³⁰). Muchas veces, son esos factores de las dimensiones externa y

²⁷ Real Academia Española. (s.f.). Diversidad. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 16 de octubre, 2024, de <https://dle.rae.es/diversidad>

²⁸ Véase las definiciones contempladas en los campos de la biología, la filosofía o la política.

²⁹ Camilleri, Í. (2021). Diversidad e inclusión en la empresa. *Economía industrial*, 419, p.109. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/I%20C3%B1igo%20Camilleri.pdf>

³⁰ *Ibidem*, pp.109-110.

organizacional los que marcan la diferencia para lograr o no la diversidad, pues no siempre son tomados con la consideración adecuada. A ello habremos de añadir la puntualización en la que Kapoor nos advierte de la dependencia de su significado respecto del contexto cultural de la empresa y la sociedad en la que ésta se da para poder adaptar las estrategias de diversidad, pues cada entorno laboral es único en sí mismo³¹. Por último, la Diversity Task Force coincide en que la diversidad, en esencia y de una forma general, incluye todas aquellas características y experiencias que nos define a cada uno de nosotros como individuos³².

En segundo lugar, la misma institución de la lengua española ha definido la **inclusión** como la “acción o efecto de incluir”³³, un concepto que es posible complementar con el enfoque de autores como Carbonell y Cerdán Chiscano que, al aplicar dicha rúbrica al mundo empresarial, la conciben como “la capacidad de la empresa para reconocer, integrar y valorar la aportación de sus empleados y empleadas sobre la base de sus conocimientos, habilidades y destrezas, y no en función de sus rasgos demográficos”³⁴.

Camilleri apunta que “la inclusión toma solo en cuenta aquello que sea más beneficioso para los equipos de trabajo o cadenas de mando, lo eleva y pone en valor para extraer el máximo rendimiento posible, poniendo el foco en el sentido de pertenencia y valorando su misión en la organización”³⁵, haciendo un juego de referencias junto con la diversidad, pues una es posible gracias a la otra. Finalmente, Hays-Thomas toma la definición de inclusión de la reflexión de Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart y Singh³⁶, diferenciándola de

³¹ Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), p. 290. <https://doi.org/10.1108/17554211111162408>.

³² Diversity Task Force (2001). *Best Practices in Achieving Workforce Diversity*, US Department of Commerce and Vice President Al Gore’s National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study, p. 7. <http://govinfo.library.unt.edu/npr/initiati/benchmk/workforce-diversity.pdf>

³³ Real Academia Española. (s.f.). Inclusión. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 16 de octubre, 2024, de <https://dle.rae.es/inclusi%C3%B3n>

³⁴ Carbonell, N. G., y Chiscano, M. C. (2023). La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional. *Oikonomics: Revista de economía, empresa y sociedad*, (21), p.3. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>

³⁵ Camilleri, Í. (2021). Diversidad e inclusión en la empresa. *Economía industrial*, 419, p.109. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/1%C3%B1igo%20Camilleri.pdf>

³⁶ Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., y Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), p. 1265. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

la diversidad, como “the degree to which an employee perceives that he or she is an esteemed member of the work group through experiencing treatment that satisfies his or her needs for belongingness and uniqueness”.

En tercer lugar, y para cerrar esta breve revisión conceptual de la DE&I, la **equidad** ha sido definida desde la Real Academia de la Lengua Española en su primera acepción como la “igualdad de ánimo”³⁷. Hayes, Chumney y Buckingham definen la equidad como la aplicación de un trato justo e igual a todos los grupos de interés y partes de la empresa³⁸. Por otro lado, Fleming muestra una concepción similar al entender que la equidad no solo es el trato que la empresa dedica a su recurso más relevante, sus empleados, sino también todas las implicaciones que resultan de su práctica relativas a su interacción con otros grupos de interés, como sus clientes³⁹, incluyendo la forma en la que son valorados, tratados y recompensados tanto en períodos de normalidad como en períodos críticos, donde ésta adquiere una nueva dimensión⁴⁰. Beach y Segars consideran, además, que, más que forzar a cada empleado a seguir el mismo ritmo, los líderes empresariales deben reconocer lo que cada persona necesita para tener éxito en su trabajo y dirigir su gestión de manera individual:

“Think of it as offering left-handed baseball gloves to those who need them rather than forcing everyone to play right-handed and thus preventing some people from doing their best”⁴¹.

En definitiva, mientras la diversidad hace referencia a la representación y visibilización de la heterogeneidad de un grupo, de los matices y características diferenciales, tanto internas

³⁷ Real Academia Española. (s.f.). Equidad. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 16 de octubre, 2024, de <https://dle.rae.es/equidad>

³⁸ Hayes, M., Chumney, F., y Buckingham, M. (2021). *Measuring the “I” in DE&I*. ADP Research Institute, p.4. https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2021/10/R0160_1021_v1_DEI_ResearchReport.pdf

³⁹ Marques, J. and Dhiman, Sr. (n.d.). *Leading With Diversity, Equity and Inclusion: Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy*. Springer International Publishing, p.90. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3>

⁴⁰ Ver página 12 del informe.

⁴¹ Beach, A. A., y Segars, A. H. (2022). How a Values-Based Approach Advances DEI. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), p.31. <https://www.proquest.com/docview/2954922735?pq-origsite=primo&parentSessionId=43%2BAyghSpEiVgJ20r0hkNUt%2Fq4HJD9SiCev6hFrDLA%3D&ourcetype=Scholarly%20Journals>

como externas del individuo, la inclusión implica la acción de integrar y reforzar la pertenencia de dichos individuos a la organización a través de la valoración y consideración de dichas características diferenciales. Por último, la equidad implica un trato igualitario y no discriminatorio de la empresa, en virtud de aquellas, en todas sus prácticas y niveles de la cadena de actividades hacia los individuos pertenecientes a todos los grupos de interés de la misma, es decir, todos aquellos que pudieran verse afectados por la actividad empresarial en algún momento.

1.3.3. Ventaja competitiva de una práctica empresarial en materia diversidad, equidad e inclusión

“Competitive firms always seek to improve their internal and external capabilities to stay ahead of their counterparts. This requires finding that uniqueness to make it what it wants to be. That uniqueness is called competitive advantage, an advantage over rivals”⁴².

¿Qué se entiende por “ventaja competitiva”? ¿Por qué es tan importante la ventaja competitiva en el mundo empresarial? ¿Cómo es posible que las estrategias DE&I puedan convertirse en una ventaja competitiva?

Kaleka y Morgan consideran que **la ventaja competitiva** se ocupa de la percepción que los clientes tienen de lo que una empresa les ofrece en un mercado específico “vis-à-vis” respecto a sus competidores. Aquellos que presentan dicha ventaja ocupan una posición privilegiada en la mente de los clientes, como creadores de un valor superior. Todo ello, en un mercado internacional, podría indicar un fuerte potencial para generar una demanda en los clientes sobre aquello que la compañía ofrece⁴³. Es por ello que, Porter entiende también que, siendo esencial en los mercados competitivos, la ventaja competitiva proviene “del valor que una empresa logra crear para sus clientes” y “determina el éxito o fracaso de las empresas”, pues su objetivo es que la empresa logre una “posición rentable y

⁴² Hamdan, A. y Al Mubarak, M. (n.d.). Technological Sustainability and Business Competitive Advantage. *Springer International Publishing*, p.7. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35525-7>

⁴³ Kaleka, A., y Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), pp. 25–49. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0058>

sustentable tomando en cuenta las fuerzas que rigen la competencia en la industria”⁴⁴ en virtud del valor que ésta consigue generar para sus clientes. Por lo tanto, ésta deberá desarrollar una estrategia competitiva determinada, en función de la industria en la que se encuentre y los factores que le condicionan, que le permita obtener aquella posición de privilegio entre sus competidores.

En un mercado dinámico y en constante evolución, la ventaja competitiva ha sido interpretada y valorada desde diferentes perspectivas, quedando constantemente bajo escrutinio y crítica por su efectividad e implicaciones. Abrambson y Moran subrayan que, en las últimas décadas, se conoce de forma amplia en el sector empresarial que tener mayor diversidad en el personal dedicado a la resolución de problemas y toma de decisiones es una ventaja competitiva, sobre todo en el caso de los complejos e inciertos entornos empresariales de carácter internacional, donde la diversidad ofrece una mayor sensibilización y apertura a información que pudiera ser relevante para el desarrollo empresarial. Esto es, la información obtenida desde una diversidad consciente proporciona una mejor capacidad para tomar decisiones en entornos complejos⁴⁵.

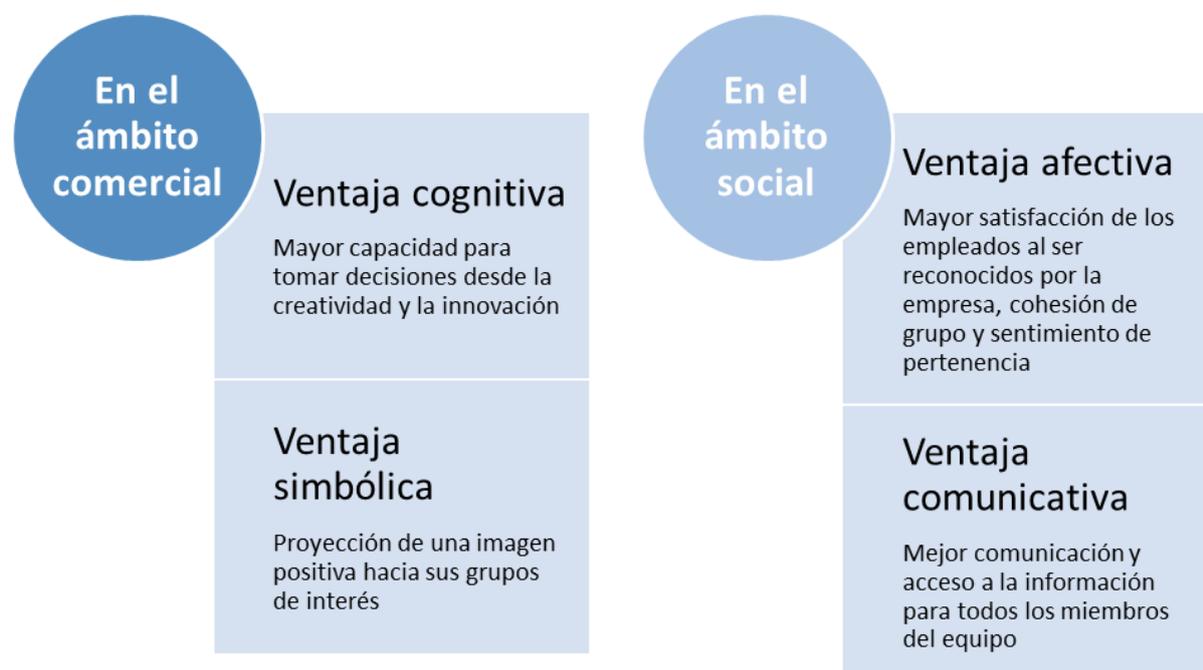
Benschop, al tratar los principales retos a los que se enfrenta la gestión de recursos humanos, divide las posibles ventajas que las estrategias competitivas de diversidad e inclusión pueden ofrecer. Por un lado, desde una perspectiva comercial, las clasifica como **cognitivas** (una mejor capacidad para la toma de decisiones desde la creatividad y la innovación que ofrece un grupo diverso y heterogéneo) y **simbólicas** (la imagen socialmente positiva proyectada de la empresa hacia sus grupos de interés). Por otro lado, desde el ámbito social, las ventajas pueden ser **afectivas** (relacionadas con la satisfacción de los empleados al ser reconocidos e incluidos por la empresa, su cohesión como grupo y sentimiento de pertenencia) y **comunicativas** (referidos a un lenguaje inclusivo que elimine los prejuicios y fomente la equidad en el acceso la información y recursos de la empresa, así

⁴⁴ Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2 ed.). Grupo Editorial Patria, p. 50. <https://elibro.net/es/lc/uc3m/titulos/114080>

⁴⁵ Moran, R.T. y Abramson, N.R. (2018). *Managing Cultural Differences: Global Leadership for the 21st Century*. Nueva York: Routledge.

como la comunicación entre los miembros del mismo entorno laboral que facilite la convivencia)⁴⁶.

Figura 1 Fuentes de ventaja competitiva



Nota. La figura 1 muestra la división en categorías de las ventajas competitivas que presenta Y. Benschop. Tomado de “Pride, prejudice and performance relations” en *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1166-1181, por Y. Benschop, 2001.

No obstante, García-Carbonell y Cerdan-Chiscano subrayan la relevancia de un **cuidadoso método de diseño y aplicación en las estrategias competitivas de diversidad** para que se puedan desarrollar resultados positivos. Para ello, se ha de tener en cuenta “las necesidades específicas del personal empleado con discapacidad” y, con ello, prevenir “situaciones de discriminación o de valoración sesgada sobre sus competencias” como, por ejemplo, las propias de actitudes paternalistas o favorables hacia un empleado en una posición de

⁴⁶ Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), pp. 1166-1181. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110068377>

vulnerabilidad sin valorar que “se trata de personal trabajador adulto con capacidades y responsabilidades”⁴⁷.

No obstante, una vez comprendidas las ventajas y beneficios de aplicar las medidas DE&I en nuestra organización, ¿cómo lograrlo? ¿Cuál es la hoja de ruta a seguir? Beach y Segars proponen **siete prácticas que favorecen la transformación** de la cultura de la empresa en una orientada a la diversidad, la equidad y la inclusión: construir un argumento moral que demuestre que el cambio a conseguir está basado en valores profundamente arraigados en la organización, fomentar el debate voluntario sobre temas de DE&I, desarrollar una nueva mentalidad o forma de ver el mundo dentro de la empresa, adoptar un liderazgo emprendedor que impulse el compromiso, garantizar responsabilidad a la hora de rendir cuentas, ser ambicioso en el proyecto de implementación y desarrollo de la DE&I en la compañía y, finalmente, extender sus propios límites hacia otras organizaciones y alianzas que puedan ayudar en su aplicación⁴⁸.

Hays-Thomas y Bendick Jr. exponen, a su vez, **cuatro principios generales a tener en cuenta en el desarrollo concreto de una estrategia normativa**⁴⁹:

- La cualificación de los individuos que participan en los debates sobre la normativa D&I (diversidad e inclusión) debe ser adecuada respecto del ámbito y la materia que se pretenda abordar.
- Un proceso deliberativo que garantice la participación y valoración de la multiplicidad de voces y la información disponible sobre el asunto a tratar de forma coherente e inclusiva.

⁴⁷ García-Carbonell, N., y Cerdan-Chiscano, M. (2023). La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional. *Oikonomics*, 21, p. 3. <https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>

⁴⁸ Beach, A. A., y Segars, A. H. (2022). How a Values-Based Approach Advances DEI. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), pp. 30–32. <https://www.proquest.com/docview/2954922735?pq-origsite=primo&parentSessionId=43%2BAyghSpEiVgJ20r0hkNUt%2Fq4HJD9SiCev6hFrDLA%3D&source=Scholarly%20Journals>

⁴⁹ Hays-Thomas, R., y Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), pp. 197-200. <https://doi.org/10.1111/iops.12033>

- Un legítimo nombramiento de los miembros del grupo de desarrollo del debate, reconocido por parte de todos aquellos afectados e interesados por la estrategia y la normativa.
- Reconocer el potencial de las normas iniciales para desarrollar nuevos conocimientos que puedan mejorar dichas normas en un futuro, es decir, reconocer la capacidad de evolucionar de las normas ya debatidas y aceptadas.

Para finalizar, cabe mencionar las **tres razones clave ofrecidas en el Foro Económico Mundial de 2020 por las que una estrategia competitiva DE&I es más necesaria** ahora que nunca para cualquier empresa⁵⁰:

- Imperativo moral: Desde una perspectiva moral, el acceso equitativo de oportunidades para todos los miembros de un entorno laboral en condiciones de justicia y equidad “is simply the right thing to do”. El desarrollo de las nuevas tecnologías en el ámbito de trabajo subraya “the need to build organizational cultures that proactively engage the entirety of their workforce on these issues”.
- Imperativo legal: La Organización Internacional del Trabajo ha desarrollado una serie de convenios para eliminar la discriminación en todas las facetas del trabajo, las cuales han sido ratificadas por una amplia mayoría de países y sirven de base para la legislación nacional en materia de igualdad de trato y oportunidades en el entorno laboral.
- Imperativo económico: Para poder obtener todas las fuentes de ventaja competitiva de una política DE&I se ha de realizar un esfuerzo inicial por parte de los directivos, empleados y, en definitiva, de toda la organización, donde habrán de centrar el foco de atención, no tanto en la diversidad en sí, como en la necesidad de ofrecer un entorno laboral seguro e inclusivo que quede respaldado por el sentido de pertenencia de todos los empleados. Todo ello, a la larga, les reportará conocimiento y habilidades particulares, una “competitive edge in accessing new markets and higher market share”, así como una mayor capacidad de atracción de posibles

⁵⁰ Foro Mundial Económico (2020). *Diversity, Equity and Inclusion 4.0 A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work*.

talentos para cubrir puestos específicos en la organización. Además, estas medidas fomentan el bienestar de los empleados durante su permanencia en la empresa y la capacidad de la misma de retener dicho talento en el futuro.

1.3.4. Perspectiva de futuro

“The Summit of the Future is a remarkable occasion to strengthen our bonds on a planet challenged by poverty amidst plenty, widening social inequalities, dire environmental threats, and the horrific costs and grave dangers of war. The SDSN represents more than 2,000 universities, think tanks, national laboratories and other organizations committed to sustainable development in all parts of the world. As a global network, we are committed to doing our part through education, training, research, policy analysis, convening, and collaborative efforts of all sorts, including this statement to the world’s governments, to promote sustainable development, peace, and the future we want”⁵¹.

El Centro de Transformación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Red para el Desarrollo Sostenible (SDSN) ha publicado su **informe anual “The SDGs and the UN Summit of the Future”**, donde se ha reflexionado sobre los avances y las reflexiones surgidas durante el año de ejercicio respecto al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por la Agenda 2030 de la ONU, con especial dedicación a los objetivos 17º (establecer alianzas para alcanzar los objetivos) y 2º (erradicar el hambre). Respecto a ello, el informe muestra cómo solo el 16% de los ODS parece que podrán cumplirse de forma global en el año 2030 y el 84% restante parece mostrar tan solo un progreso limitado o todavía en fase de reversión. Los objetivos más estancados son el ODS 2 (erradicar el hambre), el ODS 11 (ciudades y comunidades sostenibles), el ODS 14 (vida submarina), el ODS 15 (vida de ecosistemas terrestres) y el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas).

En concreto, el documento contiene un ranking que clasifica a los países del mundo en función de su cumplimiento de los ODS, donde se indican los países que más cerca están de

⁵¹ SDSN’s SDG Transformation Center (2024). *Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future*.
<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/sustainable-development-report-2024.pdf>

cumplir los objetivos de la Agenda 2030: Finlandia, Suecia, Dinamarca, Alemania, Francia, Austria, Noruega, Croacia, Reino Unido y Polonia.

Por otro lado, el IMD (Institute for Management Development) ha publicado durante el año 2024 el **World Talent Ranking**, en el cual fue calificado el desarrollo, retención y atracción del talento de los países de la mano de obra altamente cualificada en el territorio nacional e internacional con la intención de determinar su capacidad de creación de valor a largo plazo. Para ello, utilizaron tres factores que agrupan una serie de criterios y establecieron una metodología que reflejaba el rendimiento de las distintas economías respecto al mantenimiento de su “talent pool”. Dichos factores eran correspondidos con tres preguntas:

1. “What 's the state of investment and development in home-grown talent?”
2. How much does a country appeal to talent?”
3. What degree of skills and competencies exist in the talent pool?”⁵².

Entre los mejores preparados y competitivos en relación al talento encontramos a Suecia, Singapur, Luxemburgo, Suiza, Dinamarca, Islandia, Noruega, Países Bajos, Hong Kong y Austria, los cuales son, a su vez y con excepción de Singapur y Hong Kong, los países que, en el ranking publicado el Informe del Desarrollo de un Futuro Sostenible del mismo año 2024, se encuentran entre los cuarenta primeros países en el cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) marcados por la Agenda 2023, la mitad de ellos dentro de los veinte primeros (Suecia, Austria, Noruega, Dinamarca e Islandia).

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, **los Objetivos del Desarrollo Sostenible, del acuerdo firmado en el año 2015**, contemplan, entre otras, la dimensión social que se traduce en un interés por garantizar los derechos e impulsar la igualdad en la sociedad. Como se puede observar en los resultados de ambos informes, los países que se encuentran en posiciones privilegiadas en el World Talent Ranking (WTR), también lo hacen en 2024 SDG Index Rank. Por ejemplo, Suecia es 2ª en el WTR y la 4ª en el SGIR, y Dinamarca la 5ª en el WTR y la 3ª en el SGIR. Por su parte, Noruega queda en 7ª posición en ambos rankings,

⁵² IMD: Institute for Management Development (2024). *IMD World Talent Ranking*. <https://www.imd.org/wp-content/uploads/2024/09/20240916-WCC-Talent-Report-2024-clean.pdf>

mientras que Finlandia se establece en 1ª posición en el SDGIR y 14ª en el WTR. Por su parte, España queda situada en la favorable posición 14ª del SDGIR, pero se mantiene en una posición intermedia, como la 34ª, en el WTR.

Por lo tanto, se puede comprobar cómo los países con mejor desempeño en las estrategias y políticas de Desarrollo Sostenible son, en su mayoría, a su vez los más capacitados para atraer, mantener y retener el talento en las organizaciones. La implementación de la DE&I en el entorno laboral y las prácticas empresariales, como consecución de los ODS relativos al ámbito social de la Agenda 2030, parece estar reportando grandes beneficios a aquellas empresas que buscan nuevas formas de evolucionar y adaptarse a las nuevas necesidades del mundo empresarial y del mercado en la actualidad.

Para finalizar, la **Organización de las Naciones Unidas, en su redacción del ODS 8**, relativo a la pretensión de “promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”, sostiene que una de las metas principales a obtener es la de promover la creación de puestos de trabajos decentes para todas las mujeres y hombres, así como alcanzar la remuneración equitativa por el desempeño de un trabajo del mismo valor. A su vez, define “trabajo decente” como la existencia de “oportunidades para todos de conseguir un trabajo que sea productivo y proporcione unos ingresos dignos, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, así como mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social”⁵³. En este aspecto, “el sector privado obtiene un rol claro en la consecución de este Objetivo, ya que es un actor principal para el crecimiento económico y la creación de puestos de trabajo”⁵⁴.

Respecto a ello, el Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas ha publicado en el año 2024 los **Resultados de la Consulta de Desarrollo Sostenible respecto a la Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas**, donde se concluye que “aumenta el conocimiento y la priorización de los ODS entre las empresas españolas”⁵⁵, siendo la

⁵³ Organización de Naciones Unidas. (s.f). *Objetivo 8 Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos*.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

⁵⁴ Pacto Mundial. Red de España. (s.f). *ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico*.

<https://pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>

⁵⁵ Pacto Mundial de la ONU en España. *Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas. Resultados de la consulta de desarrollo sostenible 2024*, pp.59

igualdad de género el área más trabajada. Sin embargo, el estudio revela que solo el 26.9% de las empresas ha tomado medidas “para impulsar la diversidad, equidad e inclusión”⁵⁶, mostrando que se trata de un área en crecimiento lento, como una de las medidas menos llevadas a cabo en la actualidad por las empresas españolas. Si se sigue un criterio por tamaño de organización, por un lado, el 51,4% de las grandes empresas han aplicado estas medidas, mientras que, por otro, tan solo el 20,4% de las pymes y las microempresas han optado por incluirlas en sus estrategias⁵⁷. Por último, únicamente el 10,5% de los autónomos ha decidido añadir las medidas DE&I en su política de negocio. En cambio, si se atiende al criterio que clasifica a las empresas entre privadas, públicas y de economía social, se observa que las medidas relativas a impulsar la diversidad, equidad e inclusión están presentes en el 27,4% de las empresas de economía social y en el 26,7% de las empresas privadas, dejando a las empresas públicas con una actividad en dicha materia del 32,1%⁵⁸. No obstante, la mayoría de estas empresas destacan que uno de los principales motivos para adoptar los ODS es la posibilidad de establecer una diferencia respecto de la competencia (52%), es decir, la capacidad de crear una ventaja competitiva que les posicione favorablemente en el panorama empresarial mundial⁵⁹ y, en general, el 84% de las empresas españolas “considera que la sostenibilidad ofrece ventajas competitivas con respecto a otras empresas del mismo sector”⁶⁰.

<https://info.pactomundial.org/implantacion-desarrollo-sostenible-agenda2030-ods-empresas-espanolas-2024>

⁵⁶ *Ibidem*, p. 94

⁵⁷ *Ibidem*, pp.100-114.

⁵⁸ *Ibidem*, p.115-129.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 20.

⁶⁰ *Ibidem*, p. 6.

2. Estado de la diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas

2.1. Metodología del estudio

La encuesta se generó y se difundió a través de la plataforma **encuestafacil.com**, una página web a través de la cual se puede crear, lanzar y analizar cualquier tipo de estudio. La encuesta se envió a todas las empresas que forman parte del tejido empresarial español. En concreto, el público objetivo fueron todas aquellas personas que podrían tener alguna relación en su puesto de trabajo con la gestión de la diversidad en su empresa (RRHH, RSC, Sostenibilidad, Dirección...). Además, se aprovechó el tejido asociativo de CEOE para poder llegar a dicho objetivo. Con una lista de difusión de 456 contactos, la primera comunicación se lanzó el 5 de marzo de 2024. Hasta el 21 de mayo del mismo año, que fue el último envío, la encuesta se envió cada dos semanas a aquellos contactos que no habían respondido.

2.2. Análisis descriptivo de las empresas participantes en el estudio

Las empresas que componen la muestra son un total de 93 (ratio de respuesta del 20%), las cuales pertenecen a prácticamente **la totalidad de los sectores empresariales**, de manera que la representación es diversa y heterogénea (el 17% de dicha totalidad son manufactureras, siendo el grupo más representado). Por otro lado, respecto al **sujeto que cumplimenta la encuesta en representación de su empresa**, se ha de destacar que muestra un **perfil de gran diversidad**, pues muchos de ellos pertenecen a mandos intermedios y otros tantos a altos cargos o puestos de dirección. Entre ellos, el 37,63% es responsable del Plan DE&I de la empresa.

En primer lugar, la mayor parte de las empresas participantes, 58,06% de ellas, son de tamaño grande (más de 500 empleados), seguidas de las empresas pequeñas con una participación del 27,95% del total (entre 1 y 250 empleados) y, por último, una presencia del 15,05% de las empresas medianas (entre 250 y 500 empleados).

En segundo lugar, en relación al carácter internacional de las organizaciones, casi la mitad pertenecen a un grupo internacional (45,16% del total representado). En concreto, el grupo más internacional es el de empresas de tamaño grande (78,04% de las empresas grandes) mientras que la amplia mayoría de las empresas medianas y pequeñas carecen de ese carácter (21,95% de las medianas y pequeñas). Respecto al número de países en los que tienen presencia las empresas, el 7,52% tienen representación hasta en diez países distintos y el 17,20% entre 11 y 100 países, siendo tan solo el 10,75% el que supera su presencia en más de cien países distintos y el 5,37% en más de ciento cincuenta países de todo el mundo. Por último, de las empresas del estudio, tan solo el 27,95% de ellas cotizan en bolsa, de las cuales el 80,76% son empresas grandes.



93 empresas



Todos los sectores



37 preguntas



Presencia internacional

2.3. Resultados

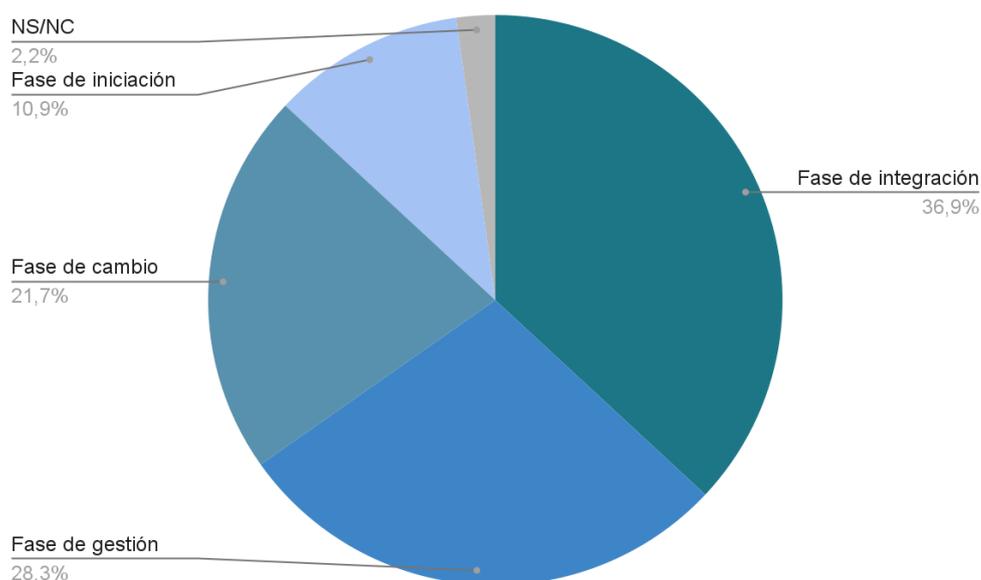
2.3.1. Situación de las empresas en materia de diversidad, equidad e inclusión

En este apartado, las preguntas de la encuesta se centraron en analizar la presencia de la DE&I en las políticas y estrategias de la empresa.

La mitad de las empresas de la muestra (el 49,47% del total) afirma tener un plan DE&I implementado en la empresa, de los cuales el 91,30% confirma que su plan ha sido aprobado por el Comité de Dirección.

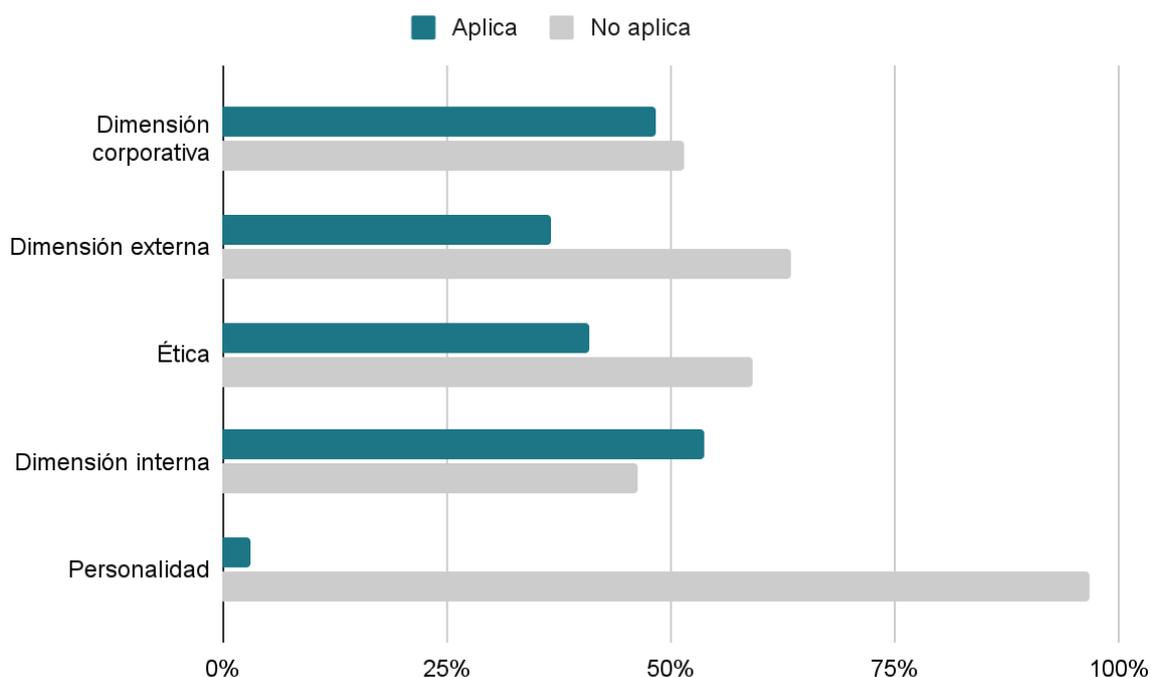
Por un lado, de las empresas que sí afirman tener desarrollado un plan, **un 65,21% de ellas** disponen de él en una fase avanzada, es decir, **en fase de integración con una estrategia consolidada de DE&I que se encuentra en el ADN de la compañía, o, al menos, en fase de gestión**, donde existe un equipo multidisciplinar que desarrolla una estrategia de DE&I con todos los grupos de interés. En concreto, un 36,95% está en fase de integración (18,28% de la muestra total) y un 28,26% en fase de gestión (17,20% de la muestra total).

De las **restantes empresas que dicen tener un plan, pero no se encuentra en estas fases de desarrollo** (el 34,79% de las empresas que afirman tener un plan y el 64,52% de la muestra total), **el 93,76%** ha indicado que su **Comité de Dirección comienza a introducir en su agenda de prioridades la DE&I** (fase de cambio cultural) o, al menos, la política dedicada a la DE&I es considerada **un tema estratégico y se empieza a generar diálogo interno** en relación a ello (fase de iniciación) (ver figura 2).

Figura 2 Empresas que sí tienen un Plan DE&I (el 49,47% de la muestra total)

Por otro lado, entre los **objetivos propuestos a incluir en el Plan DE&I**, los relativos a la dimensión interna (género, orientación sexual, discapacidad, etnia, raza, edad/generación) son los que afirman tener mejor implementados (53,76% de las empresas de la muestra los presentan), seguido de los objetivos relativos a la dimensión corporativa (salario y beneficios, roles y funciones, estilo y liderazgo etc.) que son adoptados por un 48,38% de las empresas participantes en el estudio. Al contrario, las medidas relativas a la personalidad son las menos desarrolladas por la empresa (3,22% de las empresas del estudio). Además de ello, el 47,31% de las empresas participantes consideran que la gestión de la diversidad e inclusión está en una posición alta dentro de las prioridades del Comité de Dirección de la empresa (ver figura 3).

Figura 3 Objetivos del plan DE&I aplicados

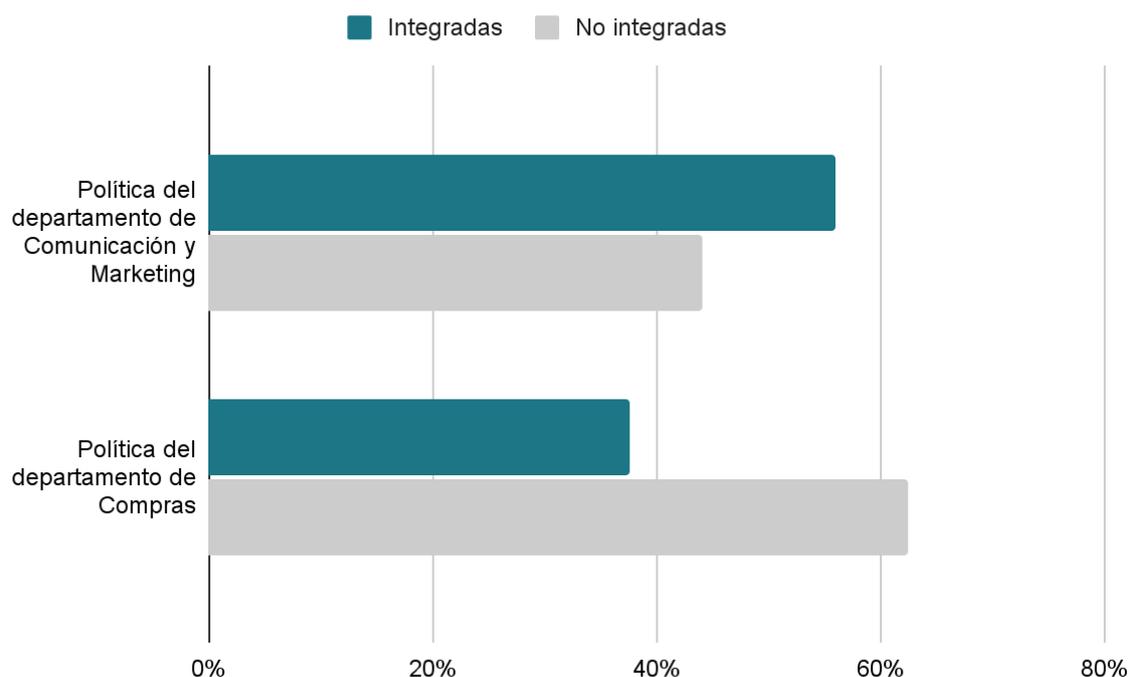


Los **objetivos** de las **dimensiones interna y corporativa** son los **más perseguidos** por las empresas con un **53,76%** y un **48,38%** respectivamente, dentro del plan DE&I.

En tercer lugar, **estas medidas DE&I han sido dirigidas a diferentes grupos de interés** de las empresas, siendo la **plantilla interna** el principal destinatario con un 63,44% de las mismas enfocadas a este grupo en concreto, seguido de un 35,48% de las acciones dirigidas a **potenciales candidatos** para puestos de trabajo en la empresa. Por el contrario, el 15,05% ha tenido por objetivo las comunidades locales de la empresa y tan solo el 1,07% de las medidas ha sido concentrada en los colectivos infrarrepresentados y vulnerados.

En cuarto lugar, las empresas fueron preguntadas acerca de las medidas del plan DE&I y la mayoría de éstas confirmaron que habían sido **integradas en la política y “guidelines” del departamento de Comunicación y Marketing** (en el 55,91% de las mismas) mientras que el 37,63% de todas ellas confirma que lo ha integrado en la **política de Compras** de la organización (ver figura 4).

Figura 4 Medidas del plan DE&I integradas



El 88% de las empresas que afirman tener un Plan DE&I aprobado por el Comité de dirección tiene integrada la estrategia en la política de Comunicación y Marketing y el 59% en la política de Compras de la organización.

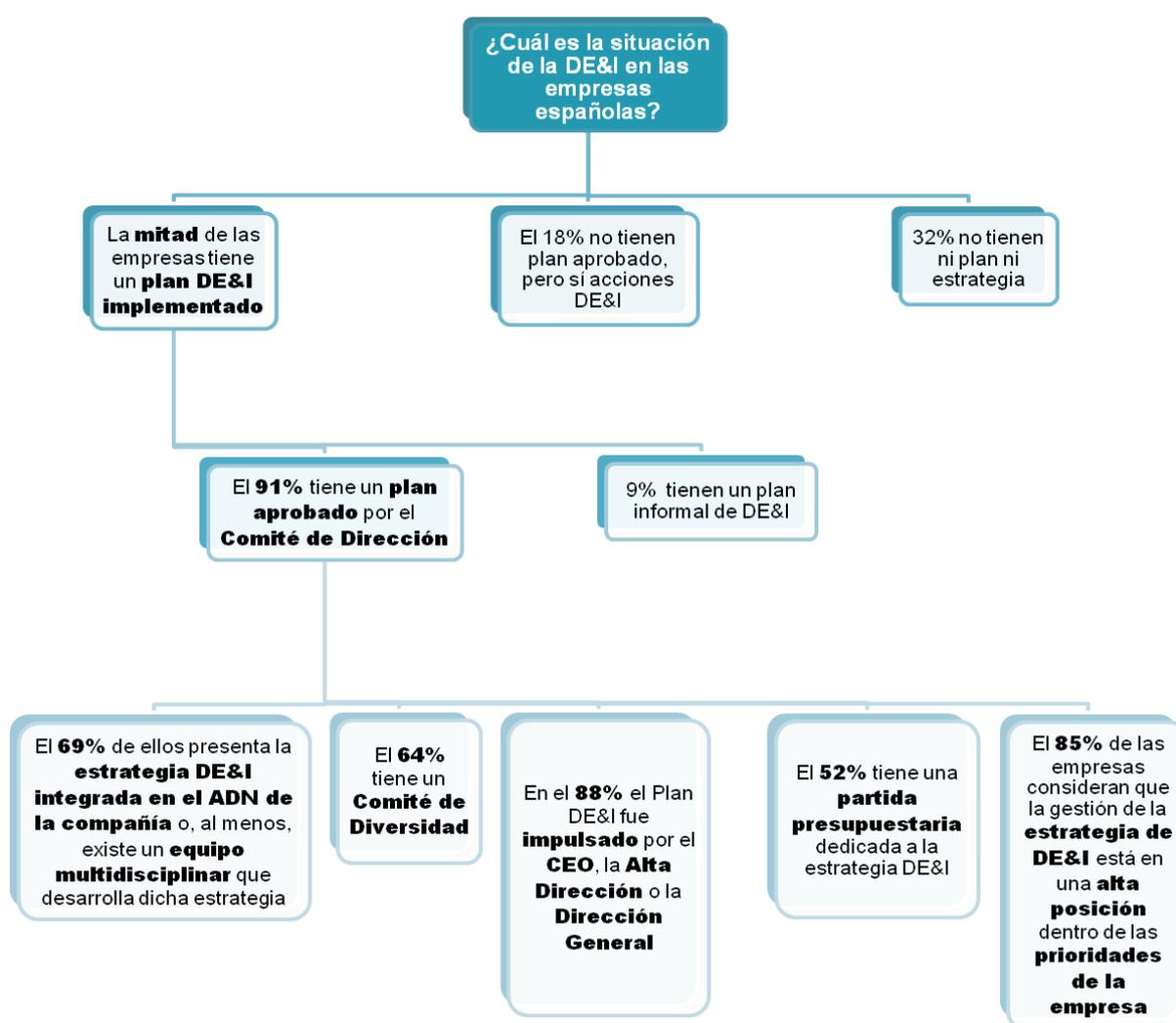
En quinto lugar, el 33,33% de las empresas participantes confirma que posee un **Comité de Diversidad**, de los cuales el 87,09% tenía un plan de DE&I aprobado por el Comité de Dirección. El departamento encargado de impulsar y gestionar las acciones en materia de DE&I es, en el 47,31% de los casos, el departamento de Recursos Humanos y, en el 29,03%, el departamento de RSC y Sostenibilidad. Por otro lado, en el 59,13% de las organizaciones, **las estrategias DE&I son impulsadas directamente por el CEO, la Alta Dirección o la Dirección General.**

Por último, el **29,03% de las empresas indican tener establecida una partida presupuestaria dedicada a la estrategia y política DE&I**, de los cuales el 81,48% son empresas con un Plan DE&I aprobado por el Comité de Dirección. Entre las empresas que

destinan una parte del presupuesto a esta materia, el 11,11% dice que emplea una partida de más de 300.000 euros y el 7,4% utiliza entre 100.000 y 3000.000 euros. Por otro lado, el 11,11% de estas empresas destina entre 50.001 y 100.00 euros a la estrategia y política DE&I, el 40,74% entre 10.001 y 50.000 euros, y el 29,62% entre 1.000 y 10.000 euros.

La figura 5 muestra gráficamente un **resumen de la situación de la DE&I en las empresas españolas** (ver figura 5).

Figura 5 Situación de la DE&I en las empresas españolas



2.3.2. Acciones y planes de la estrategia de diversidad, equidad e inclusión

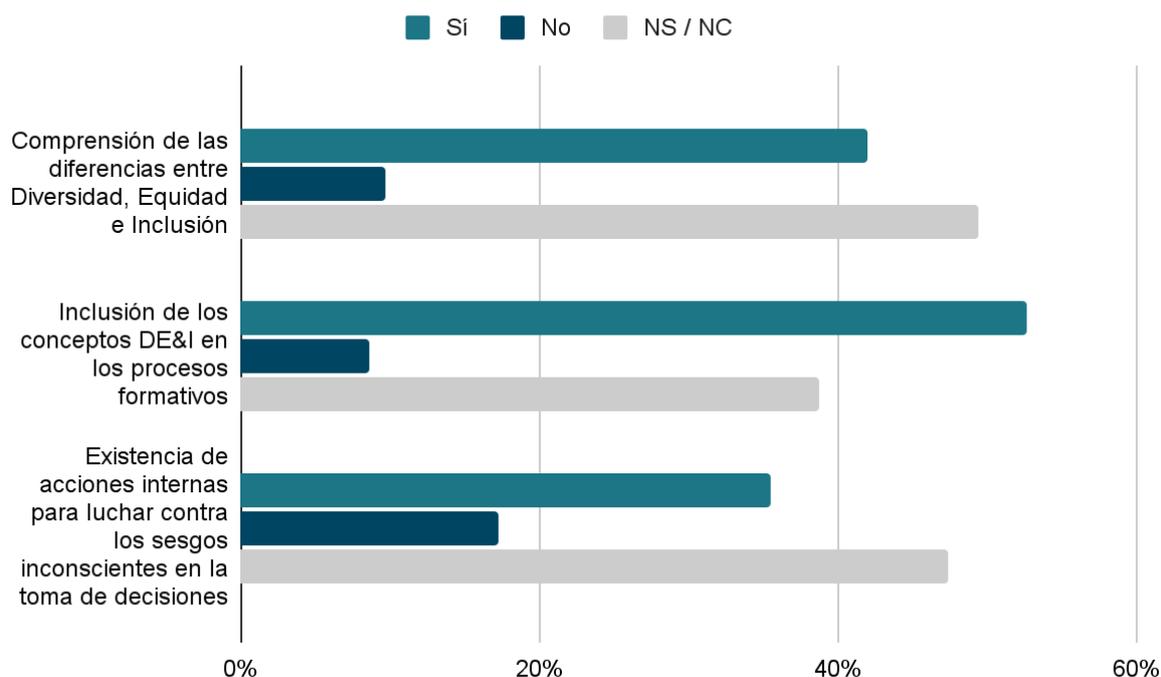
De este estudio se ha podido obtener una perspectiva general respecto a la integración de la DE&I en las acciones y planes propios de la empresa. Respecto a ello, el 41,93% de las empresas participantes han afirmado **tener en cuenta las diferencias entre diversidad, equidad e inclusión** mientras que un 13,97% dice tener dudas respecto a dichas diferencias (ver figura 6).

En un nivel de profundidad mayor, se les preguntó si los **planes de formación incluían los conceptos de DE&I** en ellos, a lo que un 52,68% respondió positivamente, y un **47,31%** indicó que eran aplicados en la formación de toda la empresa.

El 42% de las empresas de la muestra afirma conocer las diferencias entre diversidad, equidad e inclusión y un 47% confirma tener planes de formación para toda la empresa que incluyan estos conceptos.

Por un lado, y en relación a las **acciones dedicadas a la inclusión sociolaboral y las medidas de lucha contra la discriminación**, el 46,23% de las empresas del estudio afirmaron dirigir sus acciones de inclusión, dentro de su comunidad local, hacia las personas discapacitadas y, el 41,93%, a las mujeres en general como grupos de interés. Por otro lado, en el ámbito de la plantilla interna de la empresa, el 51,61% afirma dedicar políticas de equidad e igualdad de oportunidades hacia las mujeres en general y el 39,78% hacia las personas discapacitadas. Para terminar, el 35,48% de las organizaciones confirma **la existencia de acciones internas para luchar contra los sesgos inconscientes** en la toma de decisiones de la empresa.

Figura 6 Formación de las empresas en materia de DE&I



2.3.3. Gestión de la diversidad en la empresa

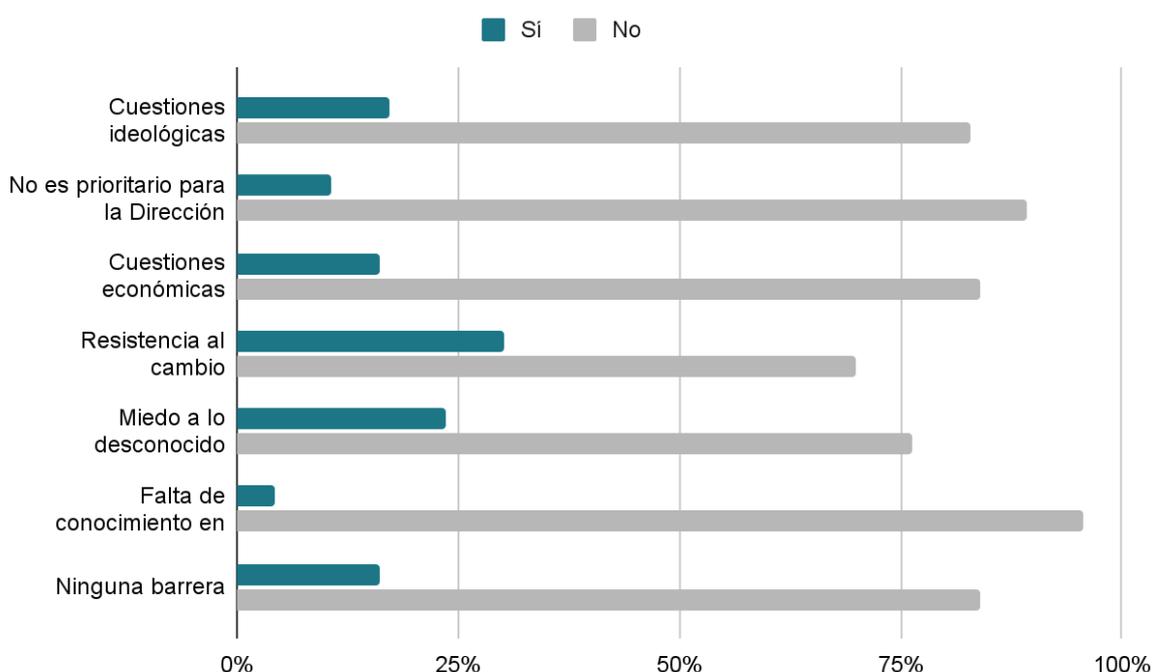
El estudio pretende también analizar la forma en la que las empresas gestionan la diversidad dentro de la organización y su opinión sobre los efectos de su implementación en las estrategias.

En primer lugar, el 49,46% de las empresas participantes afirmó que la **gestión de grupos heterogéneos entraña ciertos riesgos y dificultades**. Sin embargo, solo el 1,07% indicó que éstos eran demasiado elevados, siendo para el 35,48% muchos o bastantes los riesgos, aún sin ser excesivos.

El **50%** de las empresas considera que la **gestión de grupos heterogéneos entraña bastantes riesgos y dificultades**, siendo **la principal barrera la resistencia al cambio**, y **la mitad** de éstas considera que su correcta gestión **ofrece fuentes de ventaja competitiva** a la organización, como la **creatividad e innovación**

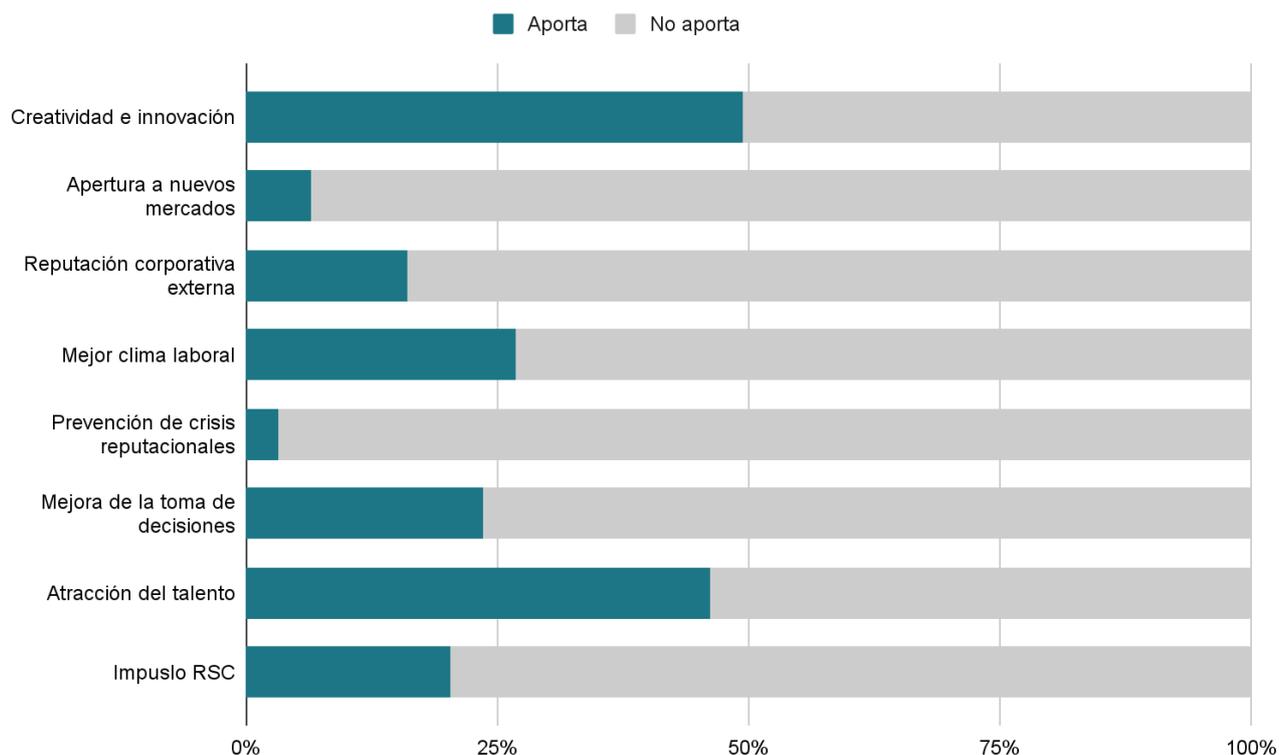
En segundo lugar, respecto a dichas **dificultades o barreras**, el 31,18% afirmó que una de las más significativas es la resistencia al cambio de las empresas, seguida del miedo a lo desconocido (el 23,65% de las de la muestra). Tan solo un 4,3% de las empresas afirmaron que la falta de conocimiento en materia de DE&I supone un reto para su implementación. Sin embargo, el 41,93% de las organizaciones indicaron que la correcta gestión de equipos heterogéneos puede suponer de forma absoluta una ventaja competitiva para la empresa. Ninguna empresa afirmó que pudiera carecer de ventajas (ver figura 7).

Figura 7 Principales barreras para implementar una política DE&I



En tercer lugar, y en relación a los **posibles beneficios de una plantilla heterogénea** y una política de gestión de la diversidad bien implementada, el 49,46% considera que el principal beneficio sería el aumento de la capacidad de creatividad e innovación en la empresa, seguido de una mayor atracción del talento, con un 46,23%. Por el contrario, tan solo el 3,22% considera que mejoraría la habilidad para prever posibles crisis reputacionales (ver figura 8).

Figura 8 Beneficios de una política de gestión de la diversidad bien implementada en las empresas



Por último, las empresas indicaron que las **principales formas de desarrollo de estos equipos heterogéneos competitivos** son a través de la formación de los mandos directos e intermedios en liderazgo inclusivo y beneficios de la diversidad (un 39,78% de los participantes), la formación de los departamentos de RRHH en materia de DE&I (un 32,25%), a través de actividades como las jornadas de sensibilización con testimonios de grupos infrarrepresentados, así como campañas específicas para la atracción de talento (un 31,18% de las empresas en ambos casos).

2.3.4. Herramientas para la medición y evaluación de las estrategias aplicadas

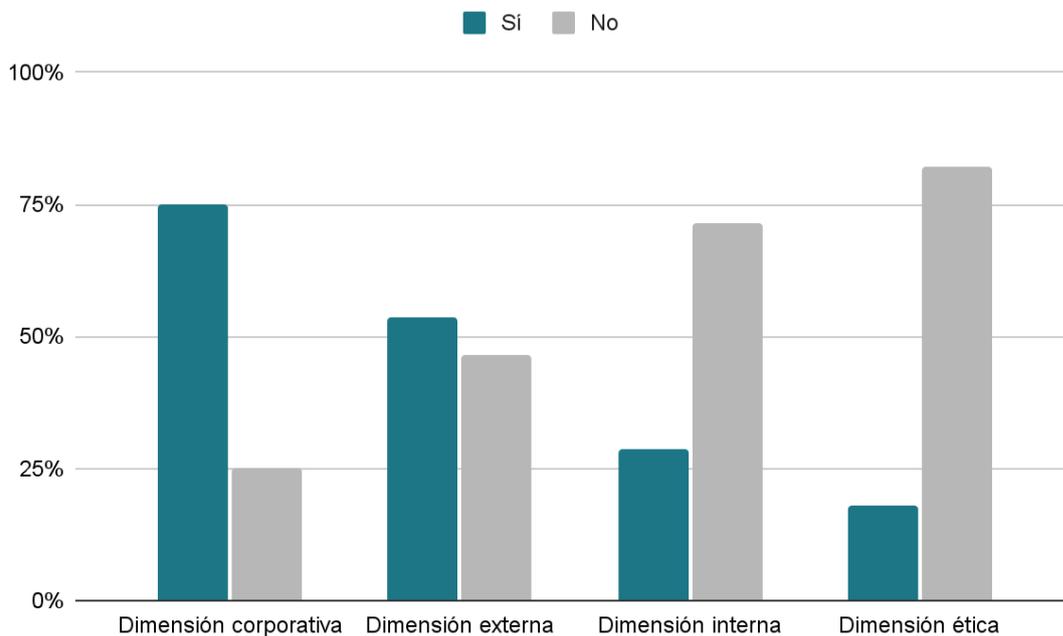
El análisis de la gestión de la diversidad es seguido de la consecuente atención a las herramientas para medir y evaluar dichas estrategias y sus resultados. Para ello, se consultó a las empresas si disponían de un **sistema de indicadores que cumpliera tal función**, a lo que un 30,10% respondió de forma positiva.

Respecto a los **indicadores** empleados por las mismas para tal tarea, el 75% de éstas atribuyó tales indicadores a la **dimensión corporativa** de la empresa y el 53,57% a la **dimensión interna** de la empresa. Tan solo el 28,57% confirmó el uso de indicadores de dimensión externa y el 17,85% indicó que aplicaba indicadores de la dimensión ética.

El 30% de las empresas participantes afirma disponer de un sistema de indicadores de sus estrategias y políticas de DE&I.

Por otro lado, se abordó la existencia de un **sistema de indicadores que pudiera medir su diversidad corporativa** o el perfil de su equipo, lo que fue afirmado por un 37,63% de las empresas del estudio. Los indicadores más usados en estas empresas son el sexo (el 100% de ellas), la edad (94,28%) y el grado de discapacidad (71,42%), seguidos del nivel formativo (54,28%), la situación familiar (37,14%) y el país de origen (31,42%) (ver figura 9).

Figura 9 Indicadores más utilizados sobre implementación de las medidas DE&I



2.3.5. Ejemplos de buenas prácticas de DE&I en las empresas

Desde una perspectiva más concreta y personal, las empresas participantes fueron consultadas sobre posibles actividades o conductas realizadas de forma habitual dentro de la organización que pudieran ser calificadas como “buenas prácticas” dentro de los valores y objetivos DE&I. El 55,91% de las mismas aportaron información sobre prácticas reales y actuales como ejemplo de “buenas prácticas” que están siendo llevadas a cabo por la empresa en estos momentos.

Por un lado, el 25% de las empresas indica que ha llevado a cabo **prácticas relativas a la estrategia DE&I** como: la creación de Comités DE&I; ejercicios diagnóstico de la situación de la DE&I en la empresa, actividades y proyectos de sensibilización en materia de DE&I en la plantilla o de Diversidad y Liderazgo Inclusivo, implementación de medidas para que el entorno laboral sea un entorno seguro para la diversidad de la plantilla y programas de bienestar que velan por la salud socioemocional de los empleados (por ejemplo, la flexibilidad horaria para la conciliación del trabajo y la familia o charlas periódicas de contacto entre los empleados y sus proyectos).

Por otro lado, el 34,61% de estas empresas dice haber aplicado **prácticas dedicadas a garantizar la equidad en las condiciones laborales entre hombres y mujeres, el acceso a las mujeres a puestos de alta dirección y responsabilidad, así como la formación de las jóvenes y niñas**. Entre estas prácticas, cabe destacar acuerdos para el desarrollo de actividades dirigidas a conseguir empleo para mujeres en situación de vulnerabilidad (campamentos por el empleo, visitas a centros de la compañía para acercar a las mujeres al mercado laboral y participación en el Informe de Violencia de Género y Empleo); programas y becas para fomentar las carreras STEM en jóvenes, especialmente en niñas; talleres y proyectos colaborativos de sensibilización interna; así como acciones y programas para fomentar la visibilización de las mujeres y su talento dentro del sector.

En tercer lugar, es destacable que el 15,38% ha ejemplificado como una de sus “buenas prácticas” la **garantía de procesos de selección, o gestión del personal, “ciegos”,** o centrados en valorar exclusivamente las capacidades y competencias de los candidatos, evitando los sesgos discriminatorios.

El cuarto lugar, el mismo porcentaje de (15,38%) empresas han afirmado estar aplicando de forma concreta **medidas para la inclusión de personas con discapacidad** como la formación en dicha materia del personal interno y externo a la organización; el desarrollo de una cultura de inclusión mediante acciones de bienvenida y cuidado de las nuevas incorporaciones; participación en fundaciones, asociaciones y proyectos dedicados a personas con discapacidad; y medidas de adaptación del entorno laboral a sus necesidades.

Para finalizar, algunas de las compañías (7,69% de las mismas) han subrayado prácticas dedicadas al **fomento de la comunicación y contacto dentro de la plantilla interna de la empresa**, centradas sobre todo en la conexión intergeneracional entre empleados y el trasvase de experiencia entre grupos de diferentes edades y posiciones, con medidas como la creación de un espacio dedicado a conocer y satisfacer las necesidades de las personas mayores de cincuenta años, así como aprovechar su talento y experiencia, actividades de comunicación y transferencia de conocimiento entre empleados, y el desarrollo de planes de acogida y “mentorización” para nuevos perfiles adaptados a las necesidades de cada uno de ellos. A continuación, se detallan algunos de los comentarios de las empresas respecto a sus buenas prácticas:



¿Qué dicen las empresas?

*“Hemos puesto en marcha un ambicioso **plan de formación para formar a los líderes inclusivos del mañana**. Hemos creado una **política y una hoja de ruta sobre diversidad e inclusión** y contamos con un **responsable en materia de DE&I**”.*

*“**Ella te cuenta**: Iniciativa para fomentar las vocaciones STEM en las estudiantes de 4º de la ESO de distintos institutos de Andalucía y la Comunidad de Madrid con los que hay un acuerdo. A través de ‘webinars’, becarias y perfiles jóvenes de la empresa, se imparten **charlas motivadoras** para inspirar a las niñas a estudiar una carrera STEM”.*

“Además de **una persona de recursos humanos que se encarga de la diversidad e inclusión**, tenemos grupos de empleados que se unen para **compartir sobre un tema de diversidad en particular, organizar eventos, sensibilización**. Así, los mensajes no vienen solamente de la ‘dirección’, sino también del ‘terreno’”.

Una de las empresas “[...] colabora activamente en la promoción de la diversidad mediante la **participación en iniciativas que promueven el valor de la diversidad [...]** contribuye al objetivo social común de **apoyar una mayor presencia de mujeres en los diferentes sectores económicos** en la ruta hacia la igualdad real”.

“Destacamos dos iniciativas: **programas de desarrollo de talento femenino** y un **programa de becas de desarrollo femenino en áreas STEM**”.

“Pues, por ejemplo, el día de la mujer hemos hecho **desayunos** y hemos creado **‘focus group’**, hemos creado una **sala de lactancia**, incrementando el número de mujeres en la plantilla, **acciones de sensibilización...**”.

“Nuestras **entrevistas por competencias** para medir a las mismas preguntas que respuestas da cada candidato y seleccionar al mejor postulante”.

“**Foro de empresas comprometidas con la Igualdad**. De manera anual se celebra un Foro donde se invita a entidades públicas y privadas de la provincia con la finalidad de fomentar la igualdad efectiva entre mujeres y hombres”.

“Participación en **el Informe Violencia de Género y Empleo** con el objetivo de posicionar el empleo como elemento clave para la recuperación integral de las mujeres víctimas”.

“Actividades dirigidas a conseguir **empleo para mujeres en situación de vulnerabilidad** tales como: Campamento por el Empleo [...], Visita Call Center [...]”.

“Esfuerzos de la compañía en **incrementar la presencia del talento femenino en la alta dirección**. Impulso de un proyecto de **‘femtorship’** para formar e inspirar a nuevas

generaciones en igualdad de género en las disciplinas STEM y profesiones de la aviación”.

*La empresa indica: “[...] convivimos personas de cinco generaciones distintas, y velamos por **generar una cultura integradora**, facilitar la **transferencia de conocimientos entre generaciones** y reconocer y aprovechar las fortalezas y capacidades de todo el talento disponible con independencia de la edad.”*

*“Proveedores preferentes, **empresas lideradas por mujeres**, C.V. ciegos en algunos procesos de selección, **eliminación de sesgos inconscientes**, equipos diversos...”.*

*“El **programa ‘Iguales’** de acompañamiento durante el certificado de discapacidad tanto de empleados como de familiares y su campaña de comunicación”.*

*“El primer día en una nueva empresa puede ser complicado, pero si la compañía logra que ese día sea positivo para el nuevo empleado, es un indicador de que la gestión del departamento de Recursos Humanos está siendo efectiva. El **plan de acogida** es clave para crear un buen clima laboral desde el inicio de la relación laboral”.*

*“El **plan de acogida** para nuevos empleados es un documento elaborado por la empresa con el objetivo de facilitar la incorporación de los profesionales recién llegados. Este plan se adapta a las necesidades específicas tanto del trabajador como de la organización.”.*

*“El **programa de liderazgo femenino** que trabaja para preparar a potenciales managers y directoras. Son varias sesiones en las que no solo se trabajan los frenos internos, sino que se busca crear redes fuertes de ‘peers’”*

3. Conclusiones

El estudio y análisis de los resultados obtenidos en la encuesta arroja la principal conclusión de que la situación de las estrategias y políticas en DE&I entre las empresas españolas es considerada, de forma general, como un tema de creciente relevancia, pero, todavía, no es considerado prioritario y urgente.

Por un lado, se ha de partir de la significativa participación de las empresas consultadas (con un 16% aproximadamente de participación en la encuesta) que muestra **una voluntad activa por conocer y mejorar este aspecto de la política interna de la empresa**. Resulta subrayable que las **empresas de mayor tamaño** (más de 500 empleados) y **carácter internacional** sean las que **más avanzada lleven la implementación de dichas estrategias DE&I**. El 68,18% de las empresas que han implementado los conceptos de DE&I en la formación de toda la empresa son empresas grandes y el 56% pertenecen a un grupo internacional. Además de ello, el 62,9% de las empresas que destinan una partida presupuestaria al desarrollo de estrategias DE&I son empresas grandes y el 55,5% son empresas que forman parte de un grupo internacional.

Por otro lado, y en consonancia con los resultados de la **consulta de desarrollo sostenible de la Red Española del Pacto Mundial**, publicado este año 2024⁶¹, las empresas españolas demuestran un interés del desarrollo de estrategias relativas a la DE&I ya que, en su mayoría, **consideran que son beneficiosas para el desarrollo de la empresa y suponen una ventaja competitiva**, algo que los posiciona de forma diferenciada y favorable respecto a sus rivales en el sector. Según este informe, el 48% de las empresas consideran que uno de los principales ámbitos en los que debería establecerse una mayor regulación es en los derechos humanos y un 41% en los derechos laborales, sin embargo, es un porcentaje que ha disminuido respecto del informe realizado en 2022, lo que puede significar una mayor satisfacción con la regulación actual⁶².

⁶¹ Pacto Mundial de la ONU en España. Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas. Resultados de la consulta de desarrollo sostenible 2024. <https://info.pactomundial.org/implantacion-desarrollo-sostenible-agenda2030-ods-empresas-espanolas-2024>

⁶² *Ibidem*, p. 25.

En tercer lugar, este estudio demuestra un aún insuficiente conocimiento de los conceptos DE&I, pues **tan solo el 42% de las empresas de la muestra afirma tener en cuenta las diferencias entre diversidad, equidad e inclusión dentro de su estrategia**, mientras que en la consulta de la Red Española del Pacto mundial el 50% de las empresas afirman conocer en profundidad los ODS establecidos por la Agenda 2030 (un porcentaje que ha evolucionado en la última década)⁶³. A ello, se le suma el hecho de que el **30% de estas empresas** del estudio **consideran que las principales barreras** para introducir acciones DE&I en la política de su empresa **son la resistencia al cambio y el 23% el miedo a lo desconocido**.

En definitiva, el objetivo de este informe ha sido contribuir al conocimiento de la situación actual de las empresas españolas respecto al desarrollo de estrategias y políticas de diversidad, equidad e inclusión, y proyectar una imagen de los logros y necesidades de las mismas respecto a diferentes aspectos de su desarrollo en la práctica, así como conocer las prácticas concretas que éstas desempeñan en su actividad empresarial. Con todo ello, y teniendo en cuenta que el principal obstáculo para la práctica de la DE&I es su carácter novedoso y desconocido, una de las formas de poder mejorar en esta materia, contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y aprovechar los múltiples beneficios que ello conlleva, se materializa en la formación de líderes inclusivos. En el 92% de las empresas de la muestra que tienen en cuenta las diferencias entre diversidad, equidad e inclusión dentro de su estrategia, la formación es destinada a toda la empresa o a las personas que la lideran a nivel ejecutivo u operativo, siendo el 66% empresas grandes y un 59% tiene un plan de DE&I aprobado por el Comité de Dirección. **El conocimiento de las diferencias e implicaciones de la diversidad, equidad e inclusión en la práctica empresarial por parte de la alta dirección ha conllevado una mejor aplicación de las estrategias y políticas DE&I** y un mayor aprovechamiento de sus beneficios como una ventaja competitiva que pudiera diferenciarlas de sus competidores en el mercado, así como una ampliación de los recursos disponibles para transformar la práctica empresarial en una práctica sostenible.

Así pues, se proyecta hacia delante un largo camino por recorrer para lograr un completo reconocimiento e implementación de la DE&I en la actividad de las organizaciones

⁶³ *Ibidem*, p. 18.

españolas, el cual ha de partir necesariamente de la formación en materia no solo de las personas a cargo de la plantilla (el departamento de recursos humanos, por ejemplo) sino también, y sobre todo, de aquellas personas que lideran y estructuran la visión de la empresa y sus objetivos, de manera que puedan ser lo más diversos, equitativos e inclusivos posibles. Todo ello, como se ha comprobado, **reportará una significativa ventaja competitiva que proporcionará mayor eficacia en la consecución de sus propias metas y que les diferenciará positivamente del resto de sus competidores**. No son pocos ni desdeñables los retos y desafíos que entrañan la práctica de la DE&I dentro de la actividad empresarial, gran parte de ellos derivados de su novedad y desconocimiento, pero ello permitirá alcanzar numerosas e interesantes oportunidades y beneficios que, como se ha podido comprobar de la mano de aquellas más concienciadas, marcan nuevas formas de comprender y aprovechar la diversidad y complejidad de nuestra realidad social desde un liderazgo inclusivo, de impacto y sostenible.

4. Bibliografía

Beach, A. A., y Segars, A. H. (2022). How a Values-Based Approach Advances DEI. *MIT Sloan Management Review*, 63(4), 25–32. <https://www.proquest.com/docview/2954922735?pq-origsite=primo&parentSessionId=43%2BAdyghSpEiVgJ20r0hkNUt%2Fq4HJD9SiCev6hFrDLA%3D&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Benschop, Y. (2001). Pride, prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1166-1181. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190110068377>

Camacho Laraña, I. (2017). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Unijes y Desclée de Brower.

Camarán, M. L., Méndez, L. A. B., y Rueda, M. P. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7013907>

Camilleri, Í. (2021). Diversidad e inclusión en la empresa. *Economía industrial*, 419, 109-118. <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/I%C3%B1igo%20Camilleri.pdf>

Carrell, M. R., y Dittrich, J. E. (1978). Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations, and New Directions. *The Academy of Management Review*, 3(2), 202–210. <https://doi.org/10.2307/257661>

CEOPorLaDiversidad. (s.f.). <https://ceoporladiversidad.com/>

Chinchilla, N., y Cruz, H. (2011). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 47-79. <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/4259/3655/>

Comisión Nacional de Mercado de Valores (2020). *Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas*. Madrid: Cálamo y Cran.

Comunicación Fundación Adecco (2024, 9 de mayo). *La Alianza #CEOPorLaDiversidad comparte buenas prácticas empresariales de diversidad, equidad e inclusión en España.*

[Comunicado de prensa]. <https://fundacionadecco.org/notas-de-prensa/la-alianza-ceoporladiversidad-comparte-buenas-practicas-empresariales-de-diversidad-equidad-e-inclusion-en-espana/>

Congreso de los Diputados. Proyecto de Ley 121/000038 *de información empresarial sobre sostenibilidad, mediante la que se modifican el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas.* 15 de noviembre de 2024.

https://www.congreso.es/es/proyectos-de-ley?p_p_id=iniciativas&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&iniciativas_mode=mostrarDetalle&iniciativas_legislatura=XV&iniciativas_id=121%2F000038

Cortés León, C. (2023). *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión. Estudio especial sobre la diversidad funcional.* Instituto de Innovación Social de Esade- Fundación Randstad.

<https://www.randstad.es/fundacion-randstad/cultura-y-conocimiento/nuestros-informes/politicas-practicas-diversidad-inclusion/>

Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) n.o 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (DOUE, del 16 de diciembre de 2022).

Diversity Task Force (2001). *Best Practices in Achieving Workforce Diversity, US Department of Commerce and Vice President Al Gore's National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study.* <https://govinfo.library.unt.edu/npr/library/workforce-diversity.pdf>

Foro Mundial Económico (2020). *Diversity, Equity and Inclusion 4.0 A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work.*

https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.pdf

García-Carbonell, N., y Cerdan-Chiscano, M. (2023). La diversidad y la inclusión como fuente de valor: un enfoque desde la perspectiva de la diversidad funcional. *Oikonomics*, 21.

<https://doi.org/10.7238/o.n21.2312>

García-Meca, E., Martínez-Ferrero, J., y Sánchez-Ballesta, J. P. (2021). El cumplimiento de los ODS y sus efectos en la rentabilidad económica en la empresa cotizada española. *Revista De Contabilidad Y Tributación*. CEF, (464), 195–220. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2021.7463>

Gil, C. G. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (140), 107-118.

Hays-Thomas, R., y Bendick, M. (2013). Professionalizing Diversity and Inclusion Practice: Should Voluntary Standards Be the Chicken or the Egg? *Industrial and Organizational Psychology*, 6(3), 193–205. <https://doi.org/10.1111/iops.12033>

Hamdan, A. y Al Mubarak, M. (n.d.). Technological Sustainability and Business Competitive Advantage. *Springer International Publishing*. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-35525-7>

Hayes, M., Chumney, F., y Buckingham, M. (2021). *Measuring the “I” in DE&I*. ADP Research Institute. https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2021/10/R0160_1021_v1_DEI_ResearchReport.pdf

IMD: Institute for Management Development (2024). *IMD World Talent Ranking*.

<https://www.imd.org/wp-content/uploads/2024/09/20240916-WCC-Talent-Report-2024-clean.pdf>

Kaleka, A., y Morgan, N. A. (2017). Which Competitive Advantage(s)? Competitive Advantage–Market Performance Relationships in International Markets. *Journal of International Marketing*, 25(4), 25–49. <https://doi.org/10.1509/jim.16.0058>

Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284–293. <https://doi.org/10.1108/17554211111162408>

Marques, J. y Dhiman, S. (n.d.). *Leading With Diversity, Equity and Inclusion: Approaches, Practices and Cases for Integral Leadership Strategy*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-95652-3>

Moran, R.T. y Abramson, N.R. (2018). *Managing Cultural Differences: Global Leadership for the 21st Century*. Nueva York: Routledge.

Muñoz, E. C. (2022). *La empresa bancaria sostenible y responsable: Una visión económica, medioambiental, social y de gobierno corporativo*. ESIC Editorial.

Nielsen, L. B., Nelson, R. L., y Lancaster, R. (2010). Individual Justice or Collective Legal Mobilization? Employment Discrimination Litigation in the Post-Civil Rights United States. *Journal of Empirical Legal Studies*, 7(2), 175–201. <https://doi.org/10.1111/j.1740-1461.2010.01175.x>

Organización de Naciones Unidas. (s.f). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización de las Naciones Unidas. (s.f). *Objetivos del Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Pacto Mundial. Red Española. (s.f.). *Criterios ESG y su relación con los ODS*. <https://www.pactomundial.org/noticia/criterios-esg-y-su-relacion-con-los-ods/>

Pacto Mundial de la ONU en España. *Implantación de la Agenda 2030 en las empresas españolas. Resultados de la consulta de desarrollo sostenible 2024*. <https://info.pactomundial.org/implantacion-desarrollo-sostenible-agenda2030-ods-empresas-espanolas-2024>

Pacto Mundial. Red Española. (s.f.). *Normativas sobre sostenibilidad empresarial*. <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/leyes-directivas-normativas-sostenibilidad/>

Pacto Mundial. Red de España. (s.f). *ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico*. <https://pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/c>

Pacto Mundial. Red de España. (s.f). *ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico*. <https://pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>

Pes, Á. y Castiñeira, Á. (2021). *Cambiar el Mundo: ODS Como Herramientas de Transformación. Empresas para un Futuro Sostenible*. (Primera edición: enero de 2021.).

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior: (2 ed.)*. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/lc/uc3m/titulos/114080>

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: *Diccionario de la lengua española*, 23.ª ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [16 de octubre de 2024].

Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12632>

Rodríguez Cortés, M. (2022). La implementación de los ODS como herramienta de sostenibilidad en las empresas del Ibex 35. *Revista de Administración y Dirección de Empresas*, (5), 246-265.

Rodriguez, R. (2022). *Employee resource group excellence: grow high performing ERGs to enhance diversity, equality, belonging, and business impact*. Canadá: Wiley.

SDSN's SDG Transformation Center (2024). *Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future*.

<https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2024/sustainable-development-report-2024.pdf>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., y Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Sung, R. J., y Dries, D. R. (2023). DEIJA views: International conversations in diversity, equity, inclusion, justice, and accessibility. *Biochemistry and Molecular Biology Education*, 51(1), pp. 6-9. <https://iubmb.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bmb.21683>

Universidad Carlos III de Madrid. (s.f). *Cátedra de Liderazgo y Diversidad*. <https://www.uc3m.es/investigacion/catedraceoporladiversidad>

Williams, S. A., Eden, S., Megdal, S. B., y Joe-Gaddy, V. (2023). Diversity, equity, inclusion, and justice in water dialogues: a review and conceptualization. *Journal of Contemporary Water Research & Education*, 177(1), pp.113-139.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1936-704X.2022.3386.x>

5. Índice de figuras

Figura 1 Fuentes de ventaja competitiva	20
Figura 2 Empresas que sí tienen un Plan DE&I	30
Figura 3 Objetivos del plan DE&I aplicados	31
Figura 4 Medidas del Plan DE&I integradas	32
Figura 5 Situación de la DE&I en las empresas españolas	33
Figura 6 Formación de las empresas en materia de DE&I	35
Figura 7 Principales barreras para implementar una política DE&I	36
Figura 8 Beneficios de una política de gestión de la diversidad bien implementada en las empresas	37
Figura 9 Indicadores más utilizados sobre implementación de las medidas DE&I	38

Anexo I. Información sobre la Cátedra de Liderazgo y Diversidad de UC3M-Fundación CEOE-Fundación ADECCO en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad

Desde su creación el 4 de julio de 2023, la Cátedra de Investigación sobre “Liderazgo y Diversidad” de UC3M, Fundación CEOE y Fundación ADECCO en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad promueve la investigación, la formación y la transferencia de conocimiento y divulgación sobre Liderazgo y Diversidad.

La Cátedra se orienta en la actualidad hacia una temática estratégica para las compañías, en la medida en que las políticas de diversidad, equidad e inclusión (DE&I), así como la apuesta por el liderazgo inclusivo, ocupan un lugar preeminente en la agenda empresarial. De esta manera, las organizaciones son cada vez más conscientes de que contar con líderes inclusivos, que valoren y aprovechen la diversidad de la fuerza laboral y de todos los grupos de interés, permite comprender las necesidades de la sociedad, tomando decisiones más conscientes, responsables y sostenibles.

En concreto, el valor añadido de esta iniciativa se fundamenta en que la colaboración universidad-empresa produce una indiscutible simbiosis. Por un lado, la universidad potencia la investigación académica sobre liderazgo y la diversidad, fomentando una visión innovadora de la equidad y la inclusión, dimensiones fundamentales en el ámbito empresarial, mientras que, por otro, las compañías tienen la oportunidad de estar más cerca del foco generador de conocimiento, nutriéndose de la investigación universitaria para seguir progresando en sus estrategias.

De este modo, esta Cátedra produce un efecto “win-win” con un gran potencial para acelerar y dotar de una mayor concreción a las políticas de liderazgo y diversidad, amplificando resultados y progresando en los objetivos propuestos.

La Cátedra Liderazgo y Diversidad se articula en torno a **tres grandes ejes de actuación**: actividades de investigación, acciones formativas e iniciativas de transferencia y divulgación del conocimiento generado.

Por último, esta Alianza #CEOPorLaDiversidad, en la que se enmarca esta Cátedra de investigación, es pionera en Europa y está liderada por la Fundación Adecco y la Fundación CEOE, tiene como **misión unir a los CEO de las principales empresas en España en torno a una visión común e innovadora de diversidad, equidad e inclusión (DE&I)**, actuando como impulsores y embajadores que ayuden a acelerar el desarrollo de estrategias que contribuyan a la excelencia empresarial, la competitividad del talento en España y la reducción de la desigualdad y exclusión en la sociedad española. En estos momentos, la Alianza cuenta con **más de 95 CEO que han firmado su manifiesto como muestra de su compromiso con las estrategias de DE&I.**

Para estar a día de las actividades de la Cátedra se recomienda la consulta de su página web:

<https://www.uc3m.es/investigacion/cedraceoporladiversidad>

Se puede contactar con la Cátedra de Investigación sobre “Liderazgo y Diversidad” de la UC3M, la Fundación CEOE y la Fundación ADECCO en el marco de la Alianza #CEOPorLaDiversidad, a través de:

Carmen Paz-Aparicio

Directora de la Cátedra

Profesora Titular I3 de la Universidad Carlos III de Madrid

Carmen.Paz@uc3m.es

catedra.ceoporladiversidad@uc3m.es

Anexo II. Fundación Adecco: una experiencia comparativa desde el terreno empresarial

Avanzan las empresas del IBEX 35 a fases de gestión

En general, las empresas del IBEX 35 han mostrado un progreso notable en el desarrollo de sus estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) en los últimos años con altos niveles de integridad y ética empresarial. Es muy positivo que un 40% cuentan con estrategias de DE&I bien definidas y planes de acción significativos que sirven de inspiración y ejemplo para el resto del tejido empresarial español. Sin embargo, es importante destacar que las estrategias de DE&I de las empresas del IBEX 35 tienden a ser demasiado homogéneas, con una clara orientación hacia los tres ámbitos regulados por la legislación española: género, discapacidad y LGTBIQ+.

Esta orientación tiene sentido, puesto que al contar con una amplia regulación en esta materia es complicado abordar todos los retos existentes (son demasiados y son complejos). Priorizan sobre todo el cumplimiento. De cualquier forma, esta homogeneidad puede limitar el alcance y la efectividad de las iniciativas de DE&I, ya que no se abordan otras dimensiones de la diversidad que también son relevantes y podrían aportar cierta diferenciación y personalidad genuina. Asimismo, se centran exclusivamente en factores demográficos, es decir, elementos relacionados sobre todo con la igualdad e inclusión, pero no se aporta un enfoque más estratégico de DE&I abordando la diversidad de experiencia y cognitiva de sus equipos de trabajo.

De manera más específica, la mayoría de las empresas del IBEX 35 que tienen estrategias con cierta madurez y desarrollo han orientado sus esfuerzos hacia la igualdad de género, la inclusión de personas con discapacidad y la promoción de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso con las personas LGTBIQ+.

Muchas empresas han implementado políticas y programas para aumentar la representación femenina en puestos directivos, incluyendo iniciativas de “mentoring”, el desarrollo profesional y objetivos claros de paridad de género. Además, muchas cuentan

con programas específicos para la inclusión sociolaboral de personas con discapacidad en el marco del cumplimiento de la Ley General de Discapacidad, tanto en términos de empleo y apoyo a CEE como de accesibilidad en el lugar de trabajo. Algunas empresas también han lanzado iniciativas para promover la diversidad LGTBI y crear protocolos contra el acoso, la violencia o la discriminación.

Sin embargo, aún existen áreas de mejora

Aunque muchas organizaciones han implementado políticas de DE&I, faltan planes estratégicos mejor definidos en el medio plazo, mayor visión, objetivos claros y bien informados, una medición más rigurosa de los resultados y una mayor transparencia en la comunicación de los avances más significativos de la estrategia de DE&I. Hay algunas empresas que publican informes detallados y memorias anuales estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI), sin embargo, la mayoría no tienen una evaluación de impacto real de estas iniciativas en su estrategia de negocio.

Todas desarrollan múltiples acciones, iniciativas y proyectos cada año, pero no existe una visión y metodología en la implementación de la estrategia. Las acciones de cambio cultural (formación, sensibilización y diálogo) sin transformación de procesos, entornos y sistemas, ya no es suficiente. A pesar de los avances en igualdad de género, aún hay margen para mejorar la diversidad en la alta dirección y los consejos de administración.

Además, la información sobre estas estrategias no siempre es clara ni fácil de encontrar, lo que dificulta la evaluación y comparación de los esfuerzos de las diferentes empresas. Prácticamente todas las empresas del IBEX 35 tienen estrategias amplias de DE&I, pero estas suelen centrarse exclusivamente en objetivos de igualdad o inclusión, sin considerar la diversidad como un factor clave para la creación de equipos más competitivos. La diversidad de experiencia y cognitiva, que incluye diferentes perspectivas, habilidades y experiencias, es fundamental para fomentar la innovación y mejorar el rendimiento empresarial. Abordar la diversidad desde esta perspectiva más amplia puede ayudar a las empresas a construir equipos más dinámicos y competitivos, capaces de enfrentar los desafíos del mercado global de manera más efectiva.

Además, es relevante mencionar que las estrategias de DE&I de estas empresas se centran principalmente en la diversidad de sus equipos internos, pero no se orientan tanto a la relación con otros grupos de interés como clientes, consumidores o usuarios de sus productos o servicios. Integrar la DE&I en la interacción con estos grupos de interés puede mejorar la satisfacción del cliente, fomentar la lealtad y abrir nuevas oportunidades de mercado.

Las empresas con mejor desempeño

Iberdrola, CaixaBank, Enagás, Ferrovial, Acciona, Banco Santander, BBVA, Cellnex, Endesa, IAG, Inditex, Redeia y Telefónica, destacan por su desempeño e información en el ámbito de Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I). Estas compañías han implementado políticas y programas de diversidad que han sido valorados por certificaciones y distintivos de DE&I de referencia como Bloomberg Equality Index. Además, han demostrado un compromiso claro y sostenido con la transparencia, publicando informes detallados sobre sus iniciativas y resultados en DE&I.

Anexo III. Preguntas de la encuesta

Las preguntas de la encuesta realizada fueron las siguientes:

1. Sobre su empresa:
 - 1.1. Sector de actividad de la empresa.
 - 1.2. Número de personas empleadas con las que cuenta su empresa.
 - De 1 a 250 empleados/as (Pequeña empresa).
 - De 250 a 500 empleados/as (Mediana empresa).
 - Más de 500 empleados/as (Gran empresa).
 - NS/NC.
 - 1.3. ¿Su empresa cotiza en bolsa?
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
 - 1.4. ¿Es una empresa familiar?
 - Sí.
 - No.
 - NS/NC.
 - 1.5. ¿Pertenece su empresa a un grupo internacional?
 - Sí.
 - ¿En cuántos países está presente su empresa?
 - ¿Es España el país de origen de la empresa?
 - Sí.
 - No.
 - ¿Cuál es el país de origen de la empresa?
 - No.
2. Situación de la misma en respecto a las políticas DE&I:
 - 2.1. ¿Cuenta su empresa con un Plan DE&I?
 - Sí. Tenemos un plan aprobado por el Comité de Dirección.
 - Sí. Tenemos un plan informal que no ha sido aprobado por el Comité de Dirección.

- No. Tenemos acciones de diversidad, equidad e inclusión, pero no un plan o estrategia definida ni aprobada.
 - No existe un plan, ni estrategia, ni acciones de diversidad, equidad e inclusión.
- 2.2. En la práctica, ¿en qué fase de desarrollo situaría las estrategias de diversidad, equidad e inclusión en su empresa?
- Desconocimiento: es un tema que aún no se ha tratado.
 - Iniciación: el Comité de Dirección comienza a introducir en su agenda de prioridades la DE&I.
 - Cambio cultural: la DE&I es considerado un tema estratégico y se empieza a generar diálogo interno.
 - Gestión: existe un equipo multidisciplinar que desarrolla una estrategia de DE&I con todos los Grupos de Interés.
 - Integración: existe una estrategia consolidada de DE&I que está integrada en el ADN de la compañía.
 - NS/NC.
- 2.3. ¿Cuáles de los siguientes objetivos están incluidos en el Plan DE&I? Seleccione todas las opciones de respuesta que considere necesarias.
- Dimensión Corporativa (salario y beneficios, roles y funciones, estilo y liderazgo, departamento, unidad/división, afiliación, experiencia profesional, centro de trabajo, tipo de jornada laboral, familia profesional, posición, perfil profesional, categoría profesional).
 - Dimensión Externa (situación socioeconómica, hábitos, intereses, conocimiento, formación, competencias/habilidades, experiencias, apariencia y estilo, lenguaje, tipo de familia, estado civil, localización geográfica).
 - Dimensión Ética (creencias, ideología, objetivos profesionales/personales, valores, visión, misión, propósito/aspiraciones).
 - Dimensión Interna (género, orientación sexual, discapacidad, etnia, raza, edad/generación).

- Personalidad (carácter, temperamento, inteligencia).
 - Otro (Por favor, especifique).
- 2.4. ¿En qué medida considera que la gestión de la diversidad e inclusión está dentro de las prioridades del Comité de Dirección de la empresa? Puntúe del 1 al 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta.
- 2.5. En la actualidad, ¿a qué grupos de interés (“Stakeholders”) orienta principalmente las acciones enmarcadas en el Plan DE&I? Seleccione un máximo de 3 opciones de respuesta.
- Accionistas.
 - Plantilla interna.
 - Potenciales candidatos/as.
 - Clientes.
 - Proveedores.
 - Comunidades locales.
 - Sociedad en general.
 - Otro (Por favor, especifique).
- 2.6. En su política y “guidelines” de Comunicación y Marketing, ¿se integran variables DE&I?
- Sí.
 - No.
- 2.7. En la política de compras, ¿están presentes variables DE&I que influyen en la selección de proveedores?
- Sí.
 - No.
- 2.8. ¿Cuenta su compañía con un Comité de Diversidad?
- Sí.
 - No.
 - NS/NC.
- 2.9. ¿Desde qué nivel se lideran/impulsan las estrategias DE&I en su compañía? Seleccione un máximo de 3 opciones de respuesta.
- CEO / presidente.

- Dirección general.
- Alta dirección.
- Cargos directivos intermedios.
- Equipos técnicos/operativos.
- Otro (Por favor, especifique).

2.10. ¿Qué departamento o área es responsable operativo de la estrategia DE&I en su compañía?

- CEO / Dirección General.
- El Comité de Dirección.
- El Departamento de Recursos Humanos.
- El Departamento de RSC / Sostenibilidad.
- El Departamento de Comunicación y/o Marketing.
- Un Comité de Diversidad.
- Otro (Por favor, especifique).

2.11. ¿Cuentan con una partida presupuestaría para implementar el Plan DE&I?

- 1.000€-10.000€.
- 10.001€ -50.000€.
- 50.001€ -100.000€.
- 100.001€ -300.000€.
- Más de 300.000€.
- No tenemos un presupuesto para DE&I.
- NS/NC.

3. Acciones y planes relativos a la DE&I:

3.1. ¿Tiene en cuenta su empresa las diferencias entre diversidad, equidad e inclusión dentro de la estrategia corporativa?

- Sí.
- No.
- Tengo dudas.

3.2. ¿Dentro de los planes de formación de su empresa, se trabajan conceptos DE&I?

- Sí, solo a las personas que lideran a nivel ejecutivo.

- Sí, solo a las personas que lideran a nivel operativo.
- Sí, a toda la empresa.
- No.
- NS/NC.

3.3. ¿Hacia qué grupos de personas de su comunidad local dirige sus acciones de inclusión sociolaboral? Seleccione todas las opciones de respuesta que considere necesarias.

- Mujeres en general.
- Mujeres en riesgo de exclusión social (violencia de género, familias monoparentales...).
- Personas con discapacidad.
- Personas mayores de 50 años.
- Personas jóvenes.
- Minorías étnicas.
- Personas de diferentes religiones.
- Colectivo LGTBI.
- Personas en riesgo de exclusión por otros motivos.
- La estrategia de inclusión no se centra en ningún público concreto.
- Otro (Por favor, especifique).

3.4. ¿Hacia qué grupos de personas, dentro de su plantilla, dirige mayoritariamente las políticas de equidad e igualdad de oportunidades? Seleccione todas las opciones de respuesta que considere necesarias.

- Mujeres en general (liderazgo femenino, brecha salarial, acoso, ...).
- Mujeres en riesgo de exclusión social (violencia de género, familias monoparentales...).
- Empleados con alguna discapacidad.
- Empleados mayores de 50 años.
- Empleados menores de 30 años.
- Empleados pertenecientes a minorías étnicas.
- Empleados de diferentes creencias religiosas.
- Empleados del colectivo LGTBI.

- Empleados con hijos.
 - Empleados con personas dependientes a su cargo.
 - Las políticas no se centran en ningún grupo de interés concreto.
 - Otro (Por favor, especifique).
- 3.5. ¿Existe en su empresa alguna acción interna para luchar contra los llamados sesgos inconscientes que pueden producirse en la toma de decisiones?
- Sí, en todo momento.
 - ¿Cuáles?
 - Sí, está en proceso.
 - ¿Cuáles?
 - No, no es un asunto prioritario.
 - Lo desconozco. Nunca he escuchado ese término.
 - Otro (Por favor, especifique).

4. Gestión de la diversidad en la empresa:

- 4.1. ¿En qué medida cree que gestionar equipos heterogéneos entraña retos y dificultades para la empresa? Puntúe del 1 al 5, siendo 1 "No entraña ningún reto ni dificultad" y 5 "Entraña demasiados retos y dificultades".
- 4.2. Seleccione las principales barreras que identifica a la hora de implementar estrategias DE&I. Seleccione un máximo de 3 opciones de respuesta.
- Existe rechazo por parte de algunos empleados por cuestiones ideológicas.
 - No es un tema prioritario para el Comité de Dirección.
 - Económicas: no existe presupuesto para invertir en esta área.
 - Resistencia al cambio.
 - Miedo a lo desconocido.
 - No tenemos conocimiento en torno a la puesta en marcha de políticas de De&I.
 - No encuentro ninguna barrera.
 - Otro (Por favor, especifique).
- 4.3. ¿En qué medida cree que la correcta gestión de equipos heterogéneos puede suponer una ventaja competitiva para la compañía? Puntúe del 1 al 5, siendo

1 "No entraña ningún reto ni dificultad" y 5 "Entraña demasiados retos y dificultades".

4.4. Seleccione los principales beneficios que, a su juicio, aporta tener una plantilla heterogénea y una política de gestión de la diversidad bien implementada. Seleccione un máximo de 3 opciones de respuesta.

- Creatividad e innovación.
- Apertura a nuevos mercados.
- Mayor reputación corporativa externa.
- Mejora del clima laboral.
- Prevención de crisis reputacionales.
- Mejora en la toma de decisiones dentro de la empresa.
- Atracción de talento.
- Impulso a la RSC.
- Otro (Por favor, especifique).

4.5. ¿Cómo fomenta el desarrollo de equipos heterogéneos competitivos? Seleccione todas las opciones de respuesta que considere necesarias.

- Mediante la formación a mandos directivos e intermedios en liderazgo inclusivo y beneficios de la Diversidad.
- Mediante formación a los Departamentos de Recursos Humanos y selección en diversidad, equidad e inclusión.
- Mediante jornadas de sensibilización que acercan el testimonio referente de grupos infrarrepresentados.
- Programas de "mentoring" y liderazgo, orientados a empoderar a profesionales infrarrepresentados.
- Mediante la apuesta por el currículum ciego, que elimina los datos personales de los candidatos.
- Hemos diversificado nuestras fuentes de reclutamiento.
- Campañas específicas para la atracción de talento.
- Mediante un sistema de preguntas estandarizadas en las entrevistas de selección.

- Programas para fomentar vocaciones ligadas a nuestra actividad entre grupos infrarrepresentados.
- Otro (Por favor, especifique).

5. Herramientas para la medición y evaluación de las estrategias aplicadas:

5.1. ¿Dispone de un sistema de indicadores para medir la evaluación y resultados de la estrategia de diversidad e inclusión? ¿Qué indicadores utilizan?

- Sí.
 - ¿Qué indicadores utilizan? Seleccione todas las opciones de respuesta que considere necesarias.
 - Dimensión Corporativa (salario y beneficios, roles y funciones, estilo de liderazgo, departamento, unidad/división, afiliación, experiencia profesional, centro de trabajo, tipo de jornada laboral, familia profesional, posición, perfil profesional, categoría profesional).
 - Dimensión Externa (situación socioeconómica, hábitos, intereses, conocimiento, formación, competencias/habilidades, experiencias, apariencia y estilo, lenguaje, tipo de familia, estado civil, localización geográfica).
 - Dimensión Ética (creencias, ideología, objetivos profesionales/personales, valores, visión, misión, propósito/aspiraciones).
 - Dimensión Interna (género, orientación sexual, discapacidad, etnia, raza, edad/generación).
 - Personalidad (carácter, temperamento, inteligencia)
 - Otro (Por favor, especifique).

- No.
- NS/NC.

5.2. ¿Dispone de un sistema de indicadores para medir su diversidad corporativa o el perfil de su equipo?

- Sí.
 - Sexo.
 - Edad.
 - Discapacidad/Diversidad funcional.
 - Orientación sexual.
 - Religión.
 - Raza.
 - Origen.
 - Nivel formativo.
 - Situación familiar.
 - Conocimientos.
 - Valores.
 - Actitudes.
 - Aptitudes: conocimiento, competencias y habilidades.
 - Experiencias.
 - Hábitos o aficiones.
 - Personalidad.
 - No mido esta variable.
 - Otra (Por favor, especifique).
- No.
- NS/NC.

6. Buenas prácticas en la empresa. Para finalizar, nos gustaría que describiera, brevemente, una buena práctica en su empresa.

7. Datos sobre el sujeto encuestado:

7.1. Díganos, por favor, el cargo que ocupa actualmente en su empresa.

7.2. ¿Es la persona responsable del plan DE&I?

- Sí.
- No.
- Otro (Por favor, especifique).

7.3. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

- Menos de 1 año.

- Entre 1 y 5 años.
- Entre 6 y 10 años.
- Más de 11 años.

7.4. ¿Podría decirnos su edad?

7.5. ¿Con qué género se identifica?

- Femenino.
- Masculino.
- No Binario.
- Sin género.
- Prefiero no decir.
- Otro (Por favor, especifique).



Cátedra de

LIDERAZGO Y DIVERSIDAD

uc3m | Universidad Carlos III de Madrid

CEO & LA
DIVERSIDAD

Una iniciativa de Fundación
Adecco y Fundación CEOE