

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.



Políticas y prácticas en diversidad e inclusión

Estudio especial sobre la diversidad funcional

CARLOS CORTÉS LEÓN

NOVIEMBRE 2023

CRÉDITOS

Para la publicación y la obtención de los resultados de este estudio titulado *Políticas y prácticas en diversidad e inclusión. Estudio especial sobre la diversidad funcional* han sido necesarias la colaboración y la generosidad de muchas personas. En primer lugar, agradecemos a todas las organizaciones que han participado en este informe, presentando sus casos y buenas prácticas. Son, por orden de aparición: IMBISA, KPMG, Randstad y la Fundación Randstad, Capgemini, Verallia y Línea Directa. Y gracias, en especial, a las personas entrevistadas para recoger esta información: José Ángel Martín, de IMBISA; Carmen Herranz, de KPMG; María Viver, de la Fundación Randstad; Óscar Gutiérrez, de Randstad; Nieves Pacheco y Mercedes Agueda, de Capgemini; Sara Rodríguez y Juan Iriarte, de Verallia, y Amelia Pérez y Leticia Poveda, de Línea Directa.

Y un agradecimiento especial a Maria Sureda, del Instituto de Innovación Social de Esade, por su apoyo tan constante como eficaz durante todo el proceso de elaboración.

Todas las imágenes de este documento proceden del banco de imágenes de Fundación Randstad.

<https://www.esade.edu/faculty-research/es/instituto-de-innovacion-social/publication/politicas-practicas-diversidad-inclusion>

Maquetado por www.vanster.design

Noviembre de 2023

DOI: 10.56269/20231028CC

El contenido de este documento es propiedad de sus autores y no puede ser utilizado con finalidad comercial. Puede ser distribuido con fines de formación, promoción y sensibilización, incluyendo siempre la referencia a la fuente original y a su autoría.

Contenido

0. Introducción. Para qué es este estudio	04
1. La sostenibilidad como factor impulsor de la diversidad	06
Marco global	07
Marco regulatorio en España	10
Qué están haciendo las empresas	11
2. La diversidad y la inclusión dentro de las tendencias de gestión del talento	14
De la diversidad a la inclusión. El concepto DEI	15
Tendencias de gestión del talento en la diversidad	19
El nuevo modelo de trabajo híbrido y su impacto en la diversidad funcional	22
3. Políticas de diversidad en las empresas: estado del arte	24
Ventajas de contar con políticas de diversidad e inclusión	27
Palancas (<i>drivers</i>) para el impulso de las políticas DEI	33
4. Estudio especial sobre la diversidad funcional	37
Ventajas de la inclusión de personas con discapacidad	41
5. Análisis de casos y buenas prácticas	44
Presentación	45
Caso IMBISA	46
Caso KPMG	48
Caso RANDSTAD · Fundación RANDSTAD	50
Caso CAPGEMINI	52
Caso VERALLIA	54
Caso LÍNEA DIRECTA	56
Primera mención especial: el liderazgo	58
Segunda mención especial: sesgos y diversidad funcional	60
6. Conclusiones del estudio	63
ANEXO: Resultados del focus group	68

O. Introducción

Para qué este estudio

El objetivo principal de este estudio es identificar los impulsores y los frenos existentes en el mundo empresarial para lograr la integración laboral efectiva de las personas con discapacidad. Para ello, analizaremos las prácticas y las políticas de las empresas en materia de diversidad e inclusión en general, y con relación a la discapacidad en particular, buscaremos extraer aprendizajes que sirvan de referencia para acciones futuras más eficaces en la integración de este colectivo.

Avanzaremos en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las prácticas de mayor impacto en materia de diversidad, así como las dificultades que existen en las empresas para avanzar en la integración de las personas con discapacidad.
- Extraer conclusiones sobre si existen factores comunes o diferencias específicas entre los distintos tipos de diversidad que sirvan de guía a los actores empresariales para tomar decisiones más adecuadas a su entorno y para priorizar actuaciones.
- Analizar cómo las nuevas tendencias en materia de diversidad e inclusión en el marco de la sostenibilidad actúan como palancas que favorecen esta integración.
- Profundizar en los contenidos y generar conocimientos a través de un trabajo de campo cualitativo.
- Aportar recomendaciones y guías para la puesta en marcha de unas políticas eficaces de integración de las personas con discapacidad dentro de la gestión de personas de la empresa, a partir de ejemplos y palancas que han servido para otros tipos de diversidad.
- Divulgar contenidos y favorecer un debate social a través de la difusión de los resultados.

METODOLOGÍA Y CONTENIDOS

Para realizar este estudio, se han consultado diferentes fuentes:

- Para el análisis de las **tendencias clave en gestión del talento, diversidad en general y empleabilidad de las personas con discapacidad**, se han analizado más de cien estudios, normas e informes públicos sobre estas temáticas.
- También se han identificado **las políticas y las prácticas actuales sobre diversidad de las empresas** mediante un trabajo de campo consistente en entrevistas a empresas y en la elaboración de seis casos de buenas prácticas. Se ha profundizado en:
 - Sus políticas y prácticas generales en materia de diversidad.
 - El análisis de sus iniciativas y prácticas respecto a las personas con discapacidad.
 - El desarrollo de sus estrategias hasta su ejecución operativa.
- Para completar esta mirada, se ha creado un **focus group de recogida de información cualitativa** en el cual han participado las empresas entrevistadas con el objetivo de extraer aprendizajes comunes a todos los casos y debatir sobre ellos.

El resultado de esta investigación se centra, pues, en los contenidos siguientes:

1. Análisis contextualizado del momento actual de oportunidad (Agenda 2030, criterios ASG, regulación jurídica), para detectar los retos de futuro que servirán de referencia a los responsables empresariales.
2. Profundización en los conceptos de diversidad e inclusión, y en los diferentes tipos de diversidad.
3. Análisis crítico de las políticas de gestión de talento y, en particular, del lugar ocupa la diversidad y su influencia en el compromiso de los demás empleados.
4. Buenas prácticas, recomendaciones y conclusiones, así como prácticas fallidas, sesgos, obstáculos o dilemas.

1

La sostenibilidad como factor impulsor de la diversidad

Marco global

Marco regulatorio en España

Qué están haciendo las empresas

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

Marco global

Es evidente que la aspiración humana de lograr un entorno mundial más sostenible sirve de marco e impulsa, desde hace no muchos años, buena parte de las iniciativas en materia social. Este es el sentido que define la Agenda 2030 a través de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que comprometen a todos los Estados miembros de la ONU, con la intención de no dejar a nadie atrás.

Efectivamente, además de los ODS relacionados con el cuidado medioambiental, existen muchos otros relacionados con la agenda social, desde diferentes perspectivas. Si nos centramos en la diversidad y, en concreto, en la diversidad funcional, **la inclusión de personas con discapacidad se refleja en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible al reconocer a este colectivo como grupo vulnerable**, y varios ODS se refieren explícitamente a ello:

- El ODS 4 sobre la educación de calidad.
- El ODS 8 sobre el trabajo decente y el crecimiento económico.
- El ODS 10 sobre la reducción de las desigualdades.
- El ODS 11 sobre las ciudades y las comunidades sostenibles.
- El ODS 17 sobre las alianzas para lograr los objetivos.

Si bien es verdad que las personas con discapacidad no son mencionadas explícitamente en el enunciado de ninguno de los 17 objetivos, sí se habla de ellas en 7 metas de estos 5 objetivos de igual valor.¹ En concreto, y dentro del marco laboral que ahora nos ocupa, destaca la mención del ODS 8 (Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos), en su *"Meta 8.5: De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor."*²

1. CERMI (2018): *ODS y discapacidad. Plan de trabajo*. Colección Inclusión y Diversidad, n.º 24.

2. ONU: "Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos". *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>.

Figura 1. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU)

La inclusión de personas con discapacidad se refleja en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible al reconocer a este colectivo como grupo vulnerable. Si bien no se menciona explícitamente en el enunciado de ninguno de los 17 objetivos, sí se hace referencia en 7 metas de estos 5 objetivos.

A partir de esta declaración universal, los ODS se articulan³ en prácticas efectivas de las organizaciones a través de estos tres pilares de la sostenibilidad: Ambiental, Social y de Gobierno corporativo, más conocidos por sus siglas ASG (en inglés, ESG). Dentro de la 'S' de social, hoy se consideran incluidos aspectos relacionados con los derechos humanos, la cadena de suministro, las relaciones con las comunidades y, en lo que a este estudio respecta, el capital humano, es decir, prestar atención a los empleados como grupo de interés esencial para cada empresa.⁴ Este ámbito social está cobrando cada vez más fuerza, lo cual resulta evidente en su reflejo normativo que, desde la propia Unión Europea, se está consolidando con iniciativas concretas.

La primera es la *Taxonomía social*, hoy todavía en fase de borrador, con su última redacción de febrero del 2022.⁵ Afirma este documento que **la Unión Europea reconoce la necesidad de unas mejores condiciones laborales, así como la diversidad en el ámbito laboral**. Además, propone, dentro del ODS 8 sobre trabajo decente, una lista de subobjetivos, como la promoción de la no discriminación en el trabajo y la inclusión de las personas con discapacidad. Para ello, insta las empresas a dar igualdad de oportunidades a través de la remuneración equitativa (a igual trabajo, igual retribución), el desarrollo y la formación en habilidades, y el empleo y la inclusión de las personas con discapacidad.

En 2022, la Comisión Europea presenta su propuesta de directiva sobre diligencia debida⁶ con la intención de fomentar el comportamiento empresarial sostenible⁷ y así identificar, prevenir o poner fin a los impactos negativos de las organizaciones en materia social y medioambiental. Su pretensión es asegurar que toda la cadena de suministro tiene una gestión responsable en sus operaciones y hacer extensivo este seguimiento a la responsabilidad de los consejos de administración. En este último punto en concreto, y en materia de retribución, la propuesta insta a los Estados miembros a asegurar que las retribuciones variables de los miembros de los consejos están alineadas con la contribución a la estrategia de la empresa, los intereses y la sostenibilidad a largo plazo. En 2023, entra en vigor la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD),⁸ una nueva ley de la Unión Europea que tiene como objetivo establecer los requisitos de los informes de sostenibilidad de las empresas. Esta norma modifica la Directiva sobre divulgación de información no financiera (NFRD)⁹ con el fin de promover una mayor transparencia y comparabilidad de la información relacionada con el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ASG) de las empresas.

En materia social, esta normativa pone especial énfasis en la defensa de los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, así como de las comunidades donde operan las multinacionales, sobre todo en materia de derechos humanos. **Ciertamente, aún no es específica sobre los temas de diversidad que ahora nos ocupan, pero sin duda empieza a marcar un camino regulatorio a seguir.**

3. "Los ODS son la poesía y los pilares ASG son la prosa de la sostenibilidad" señala Àngel Castiñeira, profesor de Esade.

4. Como referencia, puede consultarse el modelo *ESG Framework* de la MSCI.

5. Platform on Sustainable Finance (2022): *Final Report on Social Taxonomy*.

6. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*, propuesta de directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad por la cual se modifica la Directiva (UE) 2019/1937. Febrero de 2022.

7. La futura Directiva será aplicable a las siguientes empresas y sectores:

- Grupo 1: todas las sociedades de responsabilidad limitada de la UE con más de 500 empleados y más de 150 millones de euros en facturación neta en todo el mundo.
- Grupo 2: otras sociedades de responsabilidad limitada que operan en sectores definidos de alto impacto, que no alcanzan los dos umbrales del grupo 1, pero tienen más de 250 empleados y una facturación neta de 40 millones de euros en todo el mundo.
- Las empresas extracomunitarias con actividad en la UE.
- Las pequeñas y medianas empresas (pymes) no entran directamente en el ámbito de aplicación de esta propuesta. Sin embargo, es muy probable que se vean implicadas en esta diligencia debida a través de sus relaciones comerciales indirectas con otras empresas de los grupos 1 y 2.

8. CSRD: *Corporate Sustainability Reporting Directive*. Directiva (UE) 2022/2464, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

9. NFRD: *Non-Financial Reporting Directive*. Directiva 2014/95/UE, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de 2014.

Marco regulatorio en España

En España, la necesidad de informar de las medidas en materia de diversidad se establece en la Ley 11/2018 en materia de información no financiera y diversidad.¹⁰ Esta norma dispone que *“el estado de información no financiera no consolidado incluirá [...] información relativa al personal, incluidas las medidas que, en su caso, se hayan adoptado para favorecer el principio de igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, la no discriminación e inclusión de las personas con discapacidad y la accesibilidad universal”*. En concreto, se debe informar del número de personas con discapacidad empleadas. Es verdad que, como indica en el preámbulo, *“en caso de que la sociedad no aplicase una política de diversidad, no existe obligación alguna de establecerla, aunque la declaración sobre gobernanza empresarial ha de explicar claramente el motivo por el que no se aplica”*.

Con relación a la diversidad, son relevantes las normas en materia de igualdad de género, como las relativas a la igualdad retributiva,¹¹ los planes de igualdad¹² o la igualdad de oportunidades.¹³ En materia de diversidad sexual, este año 2023 entra en vigor la nueva Ley para la igualdad de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI,¹⁴ que incluye entre las posibles causas de discriminación de los trabajadores por cuenta ajena, la “orientación e identidad sexual”, la “expresión de género” y las “características sexuales”.

En cuanto a las novedades recientes en el ámbito de la inclusión, destaca, en materia de accesibilidad universal, el Real Decreto 193/2023,¹⁵ que regula las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y la utilización de los bienes y servicios a disposición del público. Y también el Real Decreto 636/2022,¹⁶ por el que se regula el sello de inclusión social, un distintivo que reconoce a las empresas y entidades que contribuyan al tránsito de las personas beneficiarias del ingreso mínimo vital (IMV) desde una situación de riesgo de pobreza y exclusión hacia la inclusión y la participación activa en la sociedad. Todas ellas bajo el marco global de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.¹⁶

10. 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.

11. Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

12. Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

13. Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

14. 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.

15. Real Decreto 193/2023, de 21 de marzo, por el que se regulan las condiciones básicas de accesibilidad y no discriminación de las personas con discapacidad para el acceso y utilización de los bienes y servicios a disposición del público.

16. Real Decreto 636/2022, de 26 de julio, por el que se regula el Sello de Inclusión Social.

17. 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.

Qué están haciendo las empresas

En esta conexión de la Agenda 2030 y los pilares ASG con las necesidades de reporte, valoramos el nivel de presencia de la diversidad en los informes de las empresas. Según el último informe del Observatorio de los ODS de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade,¹⁸ el 85% de las empresas reportan la existencia de políticas de diversidad de género, aunque únicamente una de cada cuatro las describe de manera ambiciosa.¹⁹ La mayoría de las empresas (el 59%) siguen haciendo una mención poco detallada (de naturaleza intencional),²⁰ al no proporcionar datos concretos en relación con el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas, y además este porcentaje es inferior al de la edición anterior.

Según un informe de la OIT,²¹ a escala mundial, un tercio de las personas encuestadas trabajan en empresas que no disponen de ninguna política de diversidad e inclusión. El estudio también muestra que estas políticas se aplican más en las empresas multinacionales que en las pequeñas y medianas empresas. Con respecto al colectivo beneficiario, la atención se centra más en determinados grupos: cerca de la mitad afirman que las políticas se centran en el género y la edad; un tercio hacen referencia a la etnia y a la discapacidad, y una cuarta parte, a la orientación sexual.

En los Estados Unidos, a partir de julio de 2022, todas las empresas de la lista *Fortune 100* se han comprometido públicamente a favor de la diversidad, la equidad y la inclusión. HR Dive ha confirmado que las 100 empresas disponen de iniciativas en materia de diversidad e inclusión en sus sitios web.

Asimismo, según un estudio del Pacto Mundial y Accenture,²² el 92% de las empresas encuestadas tienen iniciativas de diversidad e inclusión en curso. Y prácticamente todos los CEO encuestados (94%) afirman que la pandemia no afectó negativamente sus iniciativas de creación de equipos diversos y representativos en cuestión de raza, género, LGTBI y discapacidad. Si profundizamos en los tipos de diversidad:

- A escala mundial, el 82% de las empresas encuestadas afirman que la igualdad de género está integrada en su estrategia de sostenibilidad corporativa.
- En menor medida, solo el 45% están de acuerdo en que su empresa haya ampliado los recursos y la protección de las comunidades LGTBI.
- El 81% de las direcciones generales encuestadas afirman que han instituido prácticas y procedimientos para eliminar completamente el racismo.

18. Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade (2023): *La contribución de las empresas españolas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sexto informe*. Observatorio de los ODS, iniciativa de la Cátedra LiderazgoS y Sostenibilidad de Esade, con la colaboración de la Fundación Bancaria "la Caixa". Mayo de 2023.

19. Este estudio habla de una "mención ambiciosa" cuando la empresa ofrece información detallada, de modo que los grupos de interés pueden conocer cómo aborda el ámbito en cuestión.

20. Este estudio habla de una "mención intencional" cuando la empresa menciona la cuestión analizada, pero no facilita suficiente información para evaluar la situación y su evolución.

21. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transforming enterprises through diversity and inclusion*.

22. Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Accenture (2021): *Temas destacados sobre la igualdad de género, diversidad e inclusión*. Estudio de CEO del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Accenture.

No sorprende, pues, que sean temas valorados muy positivamente, a pesar de que las iniciativas legislativas europeas aún no estén poniendo el foco en la plantilla y en el capital humano. Lo confirman los resultados²³ de una investigación realizada por JUST Capital, que concluye que la probabilidad total de que un problema relacionado con los trabajadores se considere el más importante es del 44%, frente al rango del 12% al 18% de las demás categorías de comportamientos.

La gestión de equipos heterogéneos supone una ventaja competitiva para la empresa. De hecho, las estrategias de diversidad, equidad e inclusión ocupan ya el segundo lugar entre las prioridades de la sostenibilidad.

En esta investigación sobre “Políticas y prácticas en diversidad e inclusión” que se presenta en este informe, las seis empresas analizadas en el trabajo de campo disponen de políticas de diversidad. Todas coinciden en que sus motivaciones tienen que ver con los valores corporativos y los intereses de sus stakeholders, y no tanto con el cumplimiento de la ley. Es verdad que el marco legislativo ayuda, pero es sobre todo el impulso del marco ASG lo que favorece que las políticas de inclusión sean hoy centrales en sus estrategias de sostenibilidad y se articulen al máximo nivel directivo de la organización. En el focus group realizado se ha evidenciado el mismo consenso y sus participantes han declarado que los ejes ASG están siendo clave para el impulso estratégico desde la dirección de la empresa.

Finalmente, en el estudio realizado por Esade y ISS de 2019 sobre la influencia de la RSE en la gestión de personas,²⁴ en que **identificábamos las siete mejores prácticas en materia de gestión responsable de las personas, dos de ellas guardan relación con temas de diversidad:**

→ la incorporación y el desarrollo de personas en situación de vulnerabilidad.

→ las políticas de fomento de la diversidad.

Como afirmamos en ese estudio, **la incorporación de los colectivos vulnerables es una responsabilidad social de las empresas, que “disponen de una herramienta muy poderosa para la igualdad social: ofrecer trabajo”.** Para ello, pueden dirigir activamente “sus políticas de selección y desarrollo del talento dentro de la empresa específicamente a colectivos en situación de vulnerabilidad [...] como las personas con discapacidad, los jóvenes, las personas sintecho, desempleadas o refugiadas (en algunas personas, concurren varias de estas situaciones)”. Convierten así el empleo en la mejor herramienta para la inclusión. Por ejemplo, en materia de jóvenes y discapacidad, según el estudio publicado por la Fundación Randstad y la Fundación Atresmedia,²⁵ en el 80% de las empresas participantes en la encuesta trabajan personas con discapacidad, aunque solo el 51% desarrollan una política específica de contratación de este colectivo. Como reto, el estudio señala, además, la falta de oportunidades de desarrollo como el problema principal para los jóvenes profesionales con diversidad funcional.

23. Benjamin, D.; Heffetz, O.; Weinstein, M. (2023): “Investigación: Los temas ESG que más importan a la gente”. *Harvard Business Review*, 18 de julio.

24. Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade.

25. Fundación Randstad; Fundación Atresmedia (2015): *Jóvenes, discapacidad y empleo: una radiografía para la reflexión y la acción*.

En cuanto a la segunda buena práctica destacada, la puesta en marcha de **políticas de fomento de la diversidad** pretende *“la incorporación del talento a través de competencias diferentes de las que ofrece el mercado ‘ordinario’, así como la retención de dicho talento desde un mayor compromiso con la empresa por parte de las personas que conforman estos equipos diversos”*. Un estudio del Center for the Future of Work²⁶ defiende la diversidad y la inclusión como tendencias imprescindibles para el trabajo del futuro.

Es más: de los cuatro casos de buenas prácticas empresariales que se analizan en profundidad en este estudio de Esade sobre la RSE y la gestión de personas, dos tienen que ver con personas con discapacidad. El primero es el caso de ISS Facility Services, con políticas activas de empleo para el colectivo de personas con capacidades diferentes. El segundo, la colaboración de BASF con LaLiga Genuine,²⁷ una iniciativa integradora de responsabilidad social organizada por la patronal de los clubes de fútbol españoles a través de su fundación, que consiste en una liga de fútbol integrada por equipos del colectivo de personas con discapacidad intelectual. BASF, además de ser el patrocinador oficial del equipo Genuine del Nàstic de Tarragona, aporta al proyecto un grupo de voluntarios, empleados de la empresa, que apoyan el trabajo del equipo de fútbol. La intención es que este programa de voluntariado corporativo sirva de modelo que pueda extenderse a otros centros de BASF en la Península y aportar así diversos proyectos solidarios de ámbito local, siempre según las necesidades específicas de cada lugar.

La incorporación y el desarrollo de personas en situación de vulnerabilidad y las políticas de fomento de la diversidad son dos buenas prácticas de gestión responsable de las personas que incorpora la sostenibilidad a la gestión del talento desde un liderazgo responsable.

Se trata, en definitiva, de poner en marcha en las empresas la **gestión responsable de personas, es decir, la conexión de la RSE y la sostenibilidad con la gestión de personas de las organizaciones**. Y las políticas de diversidad e inclusión son un claro ejemplo de este modelo de gestión vinculado a la sostenibilidad.

26. Center for the Future of Work (2018): *Making Room: Reflections on Diversity & Inclusion in the Future of Work*.

27. Vid. <https://www.laliga.com/laliga-genuine>

2

La diversidad y la inclusión dentro de las tendencias de gestión del talento

De la diversidad a la inclusión. El concepto DEI

Tendencias de gestión del talento en la diversidad

El nuevo modelo de trabajo híbrido y su impacto en la diversidad funcional

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

De la diversidad a la inclusión. El concepto DEI

La diversidad es una realidad compleja de definir y categorizar. De hecho, existe el riesgo de que su ámbito se defina de manera tan amplia que no permita dar forma al fenómeno observado. Cristina Nacif²⁸ define la diversidad como *“la diferencia en el ver, en el actuar, en el pensar, en el comportarse, cuya estructuración, a pesar de la diferencia, se fundamenta de forma coherente y compleja, basada en una lógica y en una visión del mundo propias de un determinado sujeto en acción, expresada en una cultura determinada y en un tiempo determinado, frutos de la historia engendrada”*.

Desde una perspectiva ética,²⁹ la diversidad puede ser vista en dos dimensiones: la primera incluye género, edad, etnicidad, orientación sexual y condición física; la segunda hace referencia a educación, religión, origen geográfico, ingresos, estatus marital y profesión.

También puede emplearse la perspectiva legal y de política pública,³⁰ que señala seis elementos demográficos que contiene la diversidad: el género, la edad, la religión y las creencias, la etnicidad, la orientación sexual y la discapacidad.

Un concepto interesante que nos aporta este artículo de la Harvard Business Review³¹ es el de diversidad 2-D, compuesta por la **diversidad inherente** y la **diversidad adquirida**. La primera se refiere a aquellas características con que se nace, como el género, la etnia, la orientación sexual o la discapacidad.³² La diversidad adquirida se refiere a aquellas características que se adquieren a través de la experiencia, el aprendizaje o la convivencia social, como trabajar en otro país o vender a grupos poblacionales específicos (mujeres, niños, personas con discapacidad).

En el mismo sentido, otro artículo de referencia de la HBR³³ distingue entre:

- **Diversidad demográfica:** género, etnia y orientación sexual, entre otras. Son identidades de origen, que nos clasifican.
- **Diversidad experiencial:** afinidades, aficiones, habilidades. Son identidades de crecimiento, relacionadas con experiencias vitales que modelan nuestro universo emocional.
- **Diversidad cognitiva:** cómo afrontamos los problemas, cómo pensamos. Se asocian a identidades de aspiración, viendo cómo otros complementan nuestro pensamiento.

28. Nacif Cristina (2005): *La inclusión social y el deseo de transformación*.

29. Janssens, M.; Steyaert, C. (2003): *Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories*. Fondazione Eni Enrico Mattei. Working Papers.

30. Comisión Europea (2008): *Diversity and Innovation. A business opportunity for all*.

31. Hewlett, S. A.; Marshall, M.; Sherbin, L. (2013): “How Diversity Can Drive Innovation”. *Harvard Business Review*. Diciembre de 2013.

32. Detallamos la clasificación utilizada por los autores del artículo citado, en que consideran la discapacidad como diversidad inherente, pese a que también existen casos de discapacidad sobrevenida, en cuyo caso podría considerarse adquirida.

33. de Anca, C.; Aragón, S. (2018): “The 3 Types of Identities that Shape Our Identities”. *Harvard Business Review*, 24 de mayo.

La importancia de estas distinciones radica en que, bajo la premisa de que una parte de la diversidad puede ser adquirida, la oportunidad está en diseñar su capacitación y actividades que desarrollen este tipo de diversidad en la organización. Según este estudio, publicado en la HBR,³⁴ los resultados muestran que las empresas “diversas” (las que tienen líderes con diversidad 2D) tienen un 45% más de probabilidades de que su cuota de mercado haya crecido en el año anterior y un 70% más de que hayan capturado un mercado nuevo. Sin embargo, esta investigación también concluyó que el 78% de las empresas encuestadas no tienen líderes con diversidad 2D.

Atendiendo la temática de nuestro estudio, merece una referencia especial el concepto de diversidad funcional, propuesta por primera vez en 2005 por Manuel Lobato y Javier Romañach, en un texto con ese mismo título.³⁵ El nuevo concepto trata de introducirse como oposición a otras denominaciones más habituales, con una semántica más negativa (minusvalía, invalidez, incapacidad...), para aportar una mirada que describe una realidad en que la persona tiene acceso potencial a los mismos funcionamientos que el resto, pero de un modo diverso.

El concepto de diversidad, sin embargo, sobre todo en el ámbito laboral, no puede ser dissociado de la idea de **inclusión**,³⁶ entendida no solo como tener representación de grupos diversos (mera diversidad), sino también como **sumar la incorporación real de estos colectivos a la toma de decisiones y reconocer así su contribución a los beneficios organizativos**. Sin duda, la manera más gráfica de definir esta diferencia es la brillante frase de Vernā Myers: *“La diversidad es que te inviten a la fiesta; la inclusión es que alguien te saque a bailar.”*

Por esta razón, en el ámbito laboral se habla de diversidad e inclusión (D&I). Es más, se ha añadido la idea de **equidad**, entendida como la igualdad de oportunidades en función de las circunstancias de cada persona. Un concepto que lleva siglos entre nosotros, reconocido en la famosa definición de Ulpiano, jurista del siglo III, de dar a cada uno lo que le corresponde.³⁷ De ahí que ahora el acrónimo sea DEI, para referirse a estos tres conceptos: diversidad, equidad e inclusión.

En el cuadro siguiente, mostramos las diferencias y las complementariedades entre los tres conceptos.

34. Hewlett, S. A.; Marshall, M.; Sherbin, L. (2013): Op. cit.

35. Extraído de Toboso, M. (2021): “Afrontando el capacitismo desde la diversidad funcional”. *Revista Internacional de Éticas Aplicadas*, 36, pp. 69-85.

36. Sherbin, L.; Rashid, R. (2017): “Diversity Doesn’t Stick Without Inclusion”. *Harvard Business Review*, 1 de febrero.

37. Los tres preceptos o postulados del Derecho que formuló el jurista romano de origen fenicio Ulpiano: *“honeste vivere, alterum non laedere et suum quique tribuere”* son considerados como ideal de justicia: vivir honestamente, no dañar a otro y dar a cada uno lo que le corresponde.

Figura 2. Cuadro descriptivo del concepto DEI: diversidad, equidad e inclusión

Diversidad	Equidad	Inclusión
Identifica los rasgos y las características que hacen que las personas sean únicas.	Se refiere al trato justo y al acceso en igualdad de oportunidades en función de las circunstancias de cada persona.	Es la incorporación real de los diversos colectivos a la toma de decisiones y el reconocimiento de su contribución a los beneficios organizativos.
Se refiere a todos los aspectos de la diferencia humana, ya sean de origen o adquiridas. De origen: étnico, de género, de edad, de orientación sexual o de discapacidad. ³⁸ Adquiridas: estado socioeconómico, cultura, origen geográfico o creencias religiosas.	Significa reconocer las desigualdades estructurales, históricas y actuales, que benefician a algunos y perjudican a otros, para actuar de manera justa en virtud de ellas.	En entornos laborales inclusivos, los individuos se sienten respetados y cómodos compartiendo sus puntos de vista y otros aspectos de su verdadero y auténtico yo.
Identifica quién está representado en el ámbito laboral: quién es reclutado, contratado y promovido dentro de la empresa.	Toma en consideración experiencias y antecedentes únicos de la persona (a diferencia de la igualdad, que sugiere que todas las personas deben ser tratadas de la misma manera).	Se refiere a la experiencia que las personas tienen en sus interacciones en el lugar de trabajo y en qué medida se sienten valoradas por lo que son.
Refleja la variedad de rasgos y experiencias en la fuerza laboral de una empresa.	Requiere una comprensión de las disparidades entre los diferentes grupos de personas, ante su posible discriminación.	Se relaciona con la contribución y, por tanto, afecta directamente el sentido de pertenencia.
En el lugar de trabajo, muestra las similitudes y las diferencias que existen entre las personas.	Reconoce que cada persona tiene circunstancias diferentes y que no se pueden lograr resultados iguales tratando a todos por igual.	Es fundamentalmente relacional. Se consolida en la cultura y en las interacciones que se producen en el entorno laboral.
Suele ir acompañada de una regulación legal para que se alcance esa diversidad en las empresas. <i>Por ejemplo, el cumplimiento del 2% de contratación de personas con discapacidad o los sistemas de cuotas en órganos de gobierno y en la dirección en temas de género.</i>	Para la empresa, implica el desarrollo de políticas y procedimientos que consideran los factores específicos de las personas en su acceso a las oportunidades que se ofrecen, independientemente de su origen diverso. <i>Por ejemplo, en el caso de una persona con discapacidad, la accesibilidad a los recursos y al lugar de trabajo en función de sus características especiales para poder realizar su trabajo.</i>	Es más bien una decisión de la empresa que se ha de trasladar a su cultura y a su estilo de liderazgo. <i>Por ejemplo, en las empresas, al menos la mitad de las personas del colectivo LGTBI declaran sentirse inhibidas a la hora de hablar abierta y cómodamente de sí mismas, de su orientación sexual o simplemente de su entorno personal.</i>

(→)

38. Como se ha indicado anteriormente, detallamos la clasificación utilizada por los autores del artículo citado, en que consideran la discapacidad como diversidad inherente, pese a que también existen casos de discapacidad sobrevenida, en cuyo caso podría considerarse adquirida.

Diversidad	Equidad	Inclusión
<p>EJEMPLOS Y PRÁCTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Formación sobre sesgos inconscientes a la plantilla y a las personas responsables de los equipos. Diseño de procesos ampliando las fuentes de reclutamiento para asegurar una mayor diversidad entre las candidaturas. Fijación de objetivos de representación de los grupos infrarrepresentados. Por ejemplo, el porcentaje de mujeres en los equipos de trabajo de sectores masculinizados. 	<p>EJEMPLOS Y PRÁCTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Políticas de equidad en la retribución. Seguimiento de la rotación de manera segmentada para valorar la proporción de los grupos infrarrepresentados que dejan la organización. Monitoreo de las prácticas y los sistemas de evaluación del desempeño y de promoción interna. (Alguna de estas medidas también se relaciona con la inclusión.) 	<p>EJEMPLOS Y PRÁCTICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Medición con regularidad del sentido de pertenencia y el grado de seguridad psicológica por colectivos. Creación de grupos de afinidad a determinados colectivos, como Allies Desk. Asegurar o medir el acceso a puestos de responsabilidad de personas de diferentes colectivos, como las personas con discapacidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de varias fuentes³⁹

Para finalizar, junto a la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), en algunos casos se empieza a añadir la idea de pertenencia (*belonging*), lo cual conforma el acrónimo DEIB.⁴⁰ Próxima a la idea de inclusión, la pertenencia tiene que ver con sentirse aceptado en el lugar de trabajo, a través de la contribución. La conexión se suma al propósito, incluso de justicia social (DEIBJ), para conectar con el valor social de las estrategias de diversidad e inclusión.

La realidad es que la diversidad es el primer paso y que, sin la incorporación de la equidad y la inclusión, su impacto no alcanza su potencial. Es la combinación de las tres prácticas interconectadas lo que generará los beneficios que se atribuyen, a veces por error, a la mera diversidad.

La diversidad refleja la variedad de rasgos, de origen o adquiridos, de las personas que trabajan en una organización. La equidad tiene en cuenta las circunstancias específicas de cada persona para adaptarse a ellas. La inclusión es relacional y se conecta con la contribución, la interacción y la pertenencia.

39. University of Iowa (2019): *Making a Paradigm Shift from Diversity to Diversity, Equity, and Inclusion*.

Organización Internacional del Trabajo (ILO) (2022): *Transforming enterprises through diversity and inclusion*.

Gallup (2018): *Three Requirements of a Diverse and Inclusive Culture — and Why They Matter for Your Organization*. Gallup (2022): *Advancing DEI Initiatives: A Guide for Organizational Leader*.

McKinsey (2022): "What is diversity, equity, and inclusion?" *Featured Insights*, 17 de agosto.

40. Academy to Innovate HR (AIHR) (2023): *Diversity, Equity, Inclusion and Belonging (DEIB): A 2023 Overview*.

Tendencias de gestión del talento en la diversidad

Hoy en día, ya no cabe duda de que contar con equipos diversos y con sentido de pertenencia es un elemento diferenciador para la gestión del talento y una ventaja comparativa. La atracción y fidelización del talento es uno de los retos a que se enfrentan las empresas actualmente, condicionado por la mayor fuerza de las personas con talento dentro del mercado laboral. Nos movemos hoy en un entorno centrado en los grupos de interés (*stakeholder-centric*) frente al enfoque que imperaba antes, ya en declive, centrado en los accionistas (*shareholder-centric*). Este giro de 180 grados es ya un hecho que requiere que las organizaciones deban responder, ahora más que nunca, a las necesidades y a las expectativas de la fuerza laboral. Movimientos como la gran dimisión (o la gran renuncia) han empujado las empresas a un cambio de estrategia en la atracción del talento, más centrada ahora en la búsqueda de una reconexión desde el propósito y el cuidado.

En materia de diversidad, tendencia que ya antes se encontraba entre las principales empresas, este nuevo contexto no ha hecho sino acelerar su importancia. Así lo muestran estudios recientes en materia de nuevas tendencias de gestión del talento. Entonces, ¿cuáles son las inquietudes y las prioridades presentes hoy en el mercado laboral?

La encuesta *Workmonitor* de Randstad,⁴¹ realizada a 35.000 trabajadores de todo el mundo, muestra que el 77% consideran que los valores y el propósito de la empresa, incluidas la sostenibilidad, la diversidad y la transparencia, son importantes a la hora de elegir a un empleador. En particular, los líderes del capital humano están invirtiendo en una serie de áreas, siendo la DEI una pieza central de su estrategia de talento, como han señalado el 74% de los encuestados.

El 42% de las personas encuestadas no aceptarían trabajar en una organización que no estuviera alineada con sus valores y que no fuera proactiva en su sostenibilidad. De hecho, este porcentaje se eleva a más de la mitad (52%) entre los jóvenes menores de 25 años, que no aceptarían trabajar para una empresa no alineada con las cuestiones medioambientales o sociales, aunque solo llegue al 37% (uno de cada tres) en los perfiles más sénior. En cuanto a la pertenencia, el 54% (el 61% entre los menores de 25 años) dejarían su trabajo en caso de no sentir esta pertenencia.

En España, los datos son muy similares a los globales. También el 54% requieren dicha pertenencia y el 75% consideran importantes los valores del empleador en materia de sostenibilidad, diversidad y transparencia. En cambio, respecto a los temas medioambientales o sociales, el porcentaje es un poco más bajo, del 38% frente al 42% global. Y acerca de si el trabajo ofrece un propósito, nuestro país registra un 53%, frente al 57% global.

En otro estudio reciente de Randstad sobre las tendencias del talento para 2023,⁴² *"el 81% [de los empleadores] afirman que la estrategia de DEI está integrada en sus estrategias de talento y es parte integral de todo lo que hacen. Casi el mismo porcentaje (78%) cree que su estrategia de DEI es extremadamente importante para su plantilla y constituye un factor diferenciador a la hora de atraer al mejor talento. Dos tercios (66%) afirman que la estrategia de DEI ha tenido un impacto positivo en su negocio en el último año. Y, entre las empresas que experimentan escasez de talento, el 30% afirman que se están centrando en reforzar su estrategia de DEI para impulsar la atracción de talento"*.

41. Randstad (2023): *Workmonitor*.

42. Randstad Enterprise (2023): *Talent Trends 2023. Reframe your enterprise talent blueprint*. En castellano: Randstad (2023): *Tendencias de talento 2023. Redefine el plan de talento de tu empresa*.

Un estudio de Mercer⁴³ señala que el 74% de las empresas apuestan por la diversidad y casi la mitad (48%) impulsan acciones para asegurar que su plantilla refleje el mercado en que opera.

En cuanto a las estrategias para poner en práctica las políticas de diversidad, los resultados no son tan alentadores. El referido estudio de Randstad afirma que, *“en general, se observa un fuerte descenso interanual de las estrategias que utilizan los empresarios para apoyar la DEI:*

- *la formación en prejuicios ha descendido 9 puntos, hasta solo el 15%;*
- *los programas de formación en DEI de larga duración han bajado 6 puntos, hasta el 35%;*
- *el uso de grupos de trabajo ha descendido 5 puntos, hasta el 26%.*

Se han observado caídas similares evidentes en los programas de responsabilidad social, en la transparencia en las compensaciones y en los programas de reclamación”.

Volviendo al informe Workmonitor, los trabajadores esperan que sus empleadores estén verdaderamente interesados en construir una plantilla diversa e inclusiva. **El 44% afirman que no aceptarían un puesto de trabajo si la empresa no hiciera un esfuerzo proactivo por mejorar sus prácticas en materia de diversidad y equidad.** Estas cifras deberían ser una señal de alarma para las empresas que no estén adoptando medidas significativas de DEI.

Este estudio también hace referencia a una investigación de Harvard que demuestra que **los prejuicios contra las personas con discapacidad han persistido obstinadamente**, a pesar de que las actitudes hacia otros grupos han cambiado de forma más drástica. Más adelante analizaremos los sesgos para comprobar que, lamentablemente, en este colectivo se está avanzando mucho más lentamente en toma de conciencia y la sensibilización que en otras cuestiones, como el género.

Esta misma publicación sobre tendencias de talento ofrece algunas pistas sobre cómo se pueden lograr mejores resultados en DEI -que, por cierto, también se traducen en mejores resultados empresariales. Las herramientas que funcionan son las siguientes:

- Asegurarse de que los canales de contratación y las fuentes de reclutamiento incluyan una amplia variedad de grupos de talento diverso.
- Ofrecer formación a los responsables de los equipos en sesgos inconscientes para que los tengan presentes a lo largo de todo el ciclo de vida profesional: selección, contratación, promoción, evaluación o desvinculación.
- Identificar en qué medida los requisitos del puesto, como la educación o las características físicas, pueden excluir al talento diverso.
- Colaborar en programas de innovación social para superar los retos de empleabilidad de las personas con discapacidad, los perfiles sénior o los parados de larga duración.
- Validar los algoritmos de la inteligencia artificial para garantizar que no incorporan sesgos inconscientes.
- Introducir métricas para la promoción profesional de los empleados diversos a nivel interno, así como los índices de retención, rotación o pertenencia. Según Knowledge at Wharton, la analítica ayuda a las empresas a comprender tanto la correlación como la causalidad y aporta información valiosa que permite pasar de la práctica a los resultados.

43. Mercer (2023): *Rise of the Relatable Organization. Global Talent Trends 2022–2023 Study.*

Todas estas acciones en materia de diversidad e inclusión son fundamentales para asegurar la eficacia de una estrategia de talento, siempre que estén integradas a lo largo de todo el ciclo de vida profesional, desde el reclutamiento hasta la desvinculación, pasando por la formación, la promoción, la cultura de trabajo o la evaluación de los resultados.

Para concluir con el análisis de las nuevas tendencias, en un artículo de LinkedIn,⁴⁴ elaborado con inteligencia artificial, se menciona la importancia de la diversidad y de la inclusión en el entorno laboral como tendencia de gestión del talento, no solo como responsabilidad social, sino también como requisito del negocio para lograr unos equipos más productivos e innovadores.

En definitiva, prácticamente en todas las publicaciones de referencia en materia de gestión del talento aparece la diversidad (preferentemente, en su formato DEI) como una tendencia de la gestión de personas. Según Gartner y la HBR,⁴⁵ ello sucede incluso con ciertos síntomas de rechazo: "El 42% de los empleados creen que los esfuerzos en DEI de su organización son divisivos, y dos de cada cinco están de acuerdo en que un número cada vez mayor de empleados se sienten enajenados e incluso resentidos por los esfuerzos en DEI de su organización." En esta misma línea, el mencionado estudio de Randstad⁴⁶ afirma que el 37% sospechan que los empresarios podrían quitarle prioridad a la DEI.

Del análisis de tendencias en estrategias de diversidad e inclusión, **extraemos tres conclusiones:**

01

La diversidad sigue siendo **una tendencia en activo, de la cual se derivan beneficios para las personas y para las empresas.**

02

El desarrollo de políticas de DEI **a lo largo de toda la vida profesional** es imprescindible para su coherencia y eficacia.

03

Al mismo tiempo, **existe aún margen entre la declaración de intenciones a través de las estrategias DEI y la realización efectiva de prácticas** que aseguren los resultados esperados. De hecho, se advierten síntomas de cansancio o de poca adecuación de las iniciativas y prácticas, por lo cual debemos estar muy atentos al impacto de su puesta en marcha.

44. LinkedIn (2023): "What are the emerging trends and challenges in talent management and how to adapt to them?" Artículo creado con la ayuda de la IA.

45. McRae, E. R.; Aykens, P. (2022): "Las 9 tendencias que definirán el futuro del trabajo en 2023". Gartner.

McRae, E. R.; Aykens, P.; Lowmaster, K.; Shepp, J. (2023): "9 Trends That Will Shape Work in 2023 and Beyond". *Harvard Business Review*, 18 de enero.

46. Randstad Enterprise (2023): *Talent Trends 2023. Reframe your enterprise talent blueprint*. En castellano: Randstad (2023): *Tendencias de talento 2023. Redefine el plan de talento de tu empresa*.

El nuevo modelo de trabajo híbrido y su impacto en la diversidad funcional

No queremos dejar de mencionar otra tendencia en vías de consolidación, como es el modelo de trabajo híbrido para dar respuesta a la flexibilidad como una de las principales expectativas a cumplir para la adecuada atracción y fidelización del talento. Ya analizamos en detalle esta importante y creciente necesidad en un reciente estudio del Instituto de Innovación Social de Esade, "*Espacios de trabajo híbridos: liderazgo y gestión de equipos*",⁴⁷ y ahora la tratamos también en el presente documento por su conexión con la diversidad funcional. La necesidad actual de las empresas de avanzar hacia modelos de trabajo más flexibles es evidente, y la combinación de trabajo remoto y presencial es, sin duda, su principal exponente. Creemos que **el trabajo híbrido puede ayudar sin duda a contar con equipos más diversos, ya que permite fomentar la diversidad multicultural (el espacio físico es una barrera menor), así como incorporar con mayor facilidad algunos perfiles de personas con discapacidad.** En este sentido, el análisis de las nuevas tendencias de Randstad⁴⁸ constata que los dos factores más importantes para asegurar una buena adaptación de la empresa a la nueva realidad provocada por la COVID-19 son la seguridad y la salud de los empleados (43%) y la flexibilidad (30%), con el teletrabajo como medida estrella.

En el estudio de Esade sobre el modelo de trabajo híbrido, se recogen las tendencias y las posibilidades de consolidación del teletrabajo. Citamos algunos datos:

- Un informe de Microsoft del año 2022⁴⁹ refleja que el 50% de los líderes afirman que sus empresas preveían un retorno presencial el año siguiente, mientras que más de la mitad de los empleados aspiraban a consolidar el trabajo en remoto o en formato híbrido. De hecho, según este estudio, la apuesta por el formato híbrido se ha incrementado 7 puntos porcentuales cada año, al pasar del 38% al 53% las personas que ven probable la transición al modelo híbrido.

Además, la puesta en marcha del modelo híbrido implica la reorganización de los espacios físicos de trabajo. Según Microsoft,⁵⁰ el 66% de los líderes han tomado en consideración el rediseño de estos espacios para el trabajo en híbrido. Y un informe de Poly⁵¹ señala que un porcentaje elevado de organizaciones (77%) está pensando en rediseñar sus oficinas para adaptarlas a la nueva forma de trabajo. Una oportunidad, sin duda, para mejorar su accesibilidad y su ventaja para las personas con discapacidad.

El modelo de trabajo híbrido ofrece oportunidades para crear una fuerza laboral más diversa, que beneficiará a las personas con discapacidad. **Estas nuevas formas de trabajo y, especialmente la opción del teletrabajo, pueden llegar a ser una oportunidad para algunas personas con discapacidad, sobre todo en términos de una mejor accesibilidad,** tal y como sostienen algunos informes.⁵²

47. Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade e ISS España. Disponible [aquí](#)

48. Randstad Research; CEOE (2021): *¿Qué ha cambiado con el COVID-19? Transformación y adaptación, nuevos retos y soluciones RRHH. Tendencias de RRHH*.

49. Microsoft (2022): *2022 Work Trend Index: Annual Report. Great Expectations: Making Hybrid Work*.

50. Microsoft (2021): *2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption is Hybrid Work. Are We Ready?*

51. Poly (2022): *Recruit, Retain and Grow – The Importance of Meeting Equality to Long-term Hybrid Work Strategies*.

52. Eurofund (2020): *How to Use the Surge in Teleworking as a Real Chance to Include People with Disabilities*. Moon, N. W.; Linden M. A.; Bricout, J. C.; Baker, P.M. (2014): "Telework rationale and implementation for people with disabilities: Considerations for employer policymaking". *Work*, 48(1): 105-115.

Hay que matizar que este progreso no afecta de manera similar a todas las personas con diversidad funcional. Desde la perspectiva de las personas con discapacidad física, existe una especial inclinación por el trabajo en remoto (70%), quizás porque se encuentran con más barreras arquitectónicas en su traslado al puesto de trabajo. También lo prefieren más de la mitad de las personas con discapacidad mental (52%), mientras que es una fórmula menos valorada por quienes tienen discapacidad sensorial (46%) o intelectual (25%).

En otros mercados laborales, como el estadounidense, este estudio⁵³ revela que la tasa de empleo de las personas con discapacidad ha superado con creces el nivel que tenía antes de la pandemia. Además del crecimiento económico en este mercado, una de las razones que pueden explicar este despegue es el rápido crecimiento del trabajo a distancia, que ha creado más oportunidades para todos los trabajadores y, en particular, para las personas con discapacidad.

Con respecto al impacto de las tecnologías en este colectivo, un estudio de la Fundación Once y de la OIT⁵⁴ concluye que las herramientas digitales permiten a las personas con discapacidad tanto acceder directamente a oportunidades de empleo a través de plataformas de contratación online como tener un apoyo en sus tareas diarias en el lugar de trabajo. Pero **este factor impulsor se convertirá en una barrera si no va acompañado de formación en las competencias digitales necesarias y de la accesibilidad a estas herramientas**, dos palancas que son claves para aprovechar el impulso de la tecnología.

En este sentido, el Pew Research Center⁵⁵ señala que, para la mitad de los trabajadores, es muy importante que el lugar de trabajo sea accesible a las personas con discapacidad física. Y, para el 76% de los trabajadores que no trabajan exclusivamente de forma remota, el espacio de trabajo tiene que ser accesible de alguna manera para estas personas –curiosamente, para 6 de cada 10 mujeres y solo para 4 de cada 10 hombres–, y esta percepción también es más relevante entre los trabajadores de raza negra.

Esta necesidad de accesibilidad y de formación en competencias digitales en realidad no es muy diferente de la que se observa en otros colectivos, para los cuales las iniciativas de *reskilling* y *upskilling* se convierten en fundamentales al objeto de que la velocidad de los cambios en el entorno no merme la empleabilidad de los colectivos en riesgo de exclusión laboral. Los nuevos puestos de trabajo –o una adaptación importante de los existentes–, las nuevas formas de trabajo –como el modelo híbrido– o la deslocalización geográfica para acceder a un empleo son, sin duda, oportunidades excelentes, siempre que estos cambios se acompañen del apoyo necesario. A este punto deben prestar especial atención los actores del mercado laboral, desde la Administración Pública hasta las instituciones educativas y, sobre todo, las entidades sociales que trabajan con estos colectivos y las empresas a través de sus políticas activas en materia de diversidad funcional.

Los nuevos modelos de trabajo, como el híbrido, favorecen la inclusión de las personas con discapacidad –en función del tipo de diversidad funcional–, siempre que vayan acompañadas de formación en competencias digitales y de la accesibilidad adaptada a este colectivo.

53. Economic Innovation Group (2022): *Remote Work is Enabling Higher Employment Among Disabled Workers*.

54. Fundación ONCE; Red Mundial de Empresas y Discapacidad de la OIT (2021): *Una economía digital inclusiva para las personas con discapacidad*.

55. Pew Research Center (2023): *Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace*.

3

Políticas de diversidad en las empresas: estado del arte

Ventajas de contar con políticas de diversidad e inclusión

Palancas (*drivers*) para el impulso de las políticas DEI

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

Para entender qué valor real está aportando la diversidad en las organizaciones y confirmar así su lugar como tendencia principal en la gestión de talento, a continuación recogemos algunos datos sobre cómo se están haciendo efectivas estas políticas en el entorno laboral.

CEGOS, en un estudio detallado,⁵⁶ ofrece abundantes datos sobre diversidad e inclusión, con más de 4.000 personas encuestadas de organizaciones públicas y privadas, ubicadas en 7 países. Como primer dato general, el 87% de los empleados afirman sentirse “totalmente incluidos” en su organización y el 75% creen que la estructura corporativa de su organización refleja fielmente la diversidad de la sociedad.

En cuanto a la concienciación sobre estos conceptos, el 71% de los empleados entienden claramente qué es la diversidad y el 74%, qué es la inclusión, en un grado más alto entre los empleados más jóvenes, los perfiles directivos y quienes tienen estudios superiores. De manera correlativa, tanto a los empleados (76%) como a los responsables del talento (82%) les gustaría concienciar y dotar de formación a todas las partes interesadas de la empresa sobre la inclusión. A este respecto, el 34% de los perfiles directivos consideran que las acciones de formación e información que su organización ha llevado a cabo les ha ayudado “bastante” a la hora de abordar las cuestiones más delicadas relacionadas con la diversidad y la inclusión. Pasando de la concienciación a la acción, cerca del 75% de las personas encuestadas quieren promover y valorar la diversidad de los modelos de conducta a nivel interno. La mitad (el 49%) se consideran “promotoras” de la diversidad en su organización (el 40% en España) y el 11%, “militantes activos” (el 19% en España). El 65% creen, además, que las políticas de diversidad contribuyen a mejorar el rendimiento de la organización, y en un grado similar se encuentran los que se muestran a favor de la política de cuotas, tanto en la plantilla como en la dirección y entre los responsables del talento.

Es cierto que existen diferencias generacionales. Un informe de Deloitte⁵⁷ concluye que el 83% de los *millennials* están activamente comprometidos con su empresa cuando esta impulsa una cultura inclusiva, frente al 60% que lo estarían sin ese impulso. Y el 74% de ese mismo grupo generacional creen que su organización promueve la innovación a partir de una cultura de la inclusión, frente al 10% en el caso de una cultura que no sea inclusiva. Dicho esto, la realidad es que todavía existe discriminación en el lugar de trabajo, como también señala el mencionado informe de CEGOS. El 82% de los empleados afirman haber sido testigos al menos de una forma de discriminación y el 63%, haber sufrido al menos una forma de discriminación. En primer lugar, se menciona el aspecto físico (46%), seguido de la edad (42%), el racismo (41%) y el género (38%), y los momentos más sensibles a estos comportamientos son la contratación, la acogida y la promoción. Como muestra de ello, en cuanto al colectivo LGTBI, solo 6 de cada 10 profesionales (58%) se sienten cómodos compartiendo su orientación sexual con sus compañeros de trabajo y casi el mismo porcentaje (54%) evita compartir esta circunstancia en el proceso de selección.

Sobre las políticas impulsadas con respecto a la diversidad y la inclusión, su comunicación sigue siendo mejorable. Solo el 40% de los empleados afirman que existe una política de DEI en su organización que esté claramente definida y expuesta. Por ejemplo, en la contratación, el 75% de los responsables de talento afirman que aplican la no discriminación en la contratación, desde la búsqueda hasta la integración. En cambio, solo el 31% (el 37% en España y el 17% en Portugal) aplican el principio de contratación sin CV.

56. CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

57. Deloitte University (2015): *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion: The Millennial Influence*.

Según un extenso informe de la OIT⁵⁸ (con más de 12.000 respuestas de 75 países), el 62% de las personas encuestadas sostienen que su empresa tiene una política de DEI y cerca de la mitad de ellas informan que las políticas se refieren a la edad (50%) y al género (46%). Esto tiene sentido, según el documento de referencia, al ser características personales menos intrusivas para pedir la información y, por tanto, más fáciles de medir y de rastrear. Sin embargo, la presencia de estas políticas disminuye en cuanto al origen étnico (38%) y la discapacidad (37%).

La visibilidad de estas políticas y su impacto tienen una relación directa con el hecho de que la diversidad sea visible o no. En el caso del género o la etnia sí lo es, pero no tanto si nos referimos al colectivo LGTBI o a algunos casos de discapacidad. En los casos estudiados en esta investigación, Capgemini llama la atención sobre este extremo, de modo que muchas veces no todas las acciones son replicables y esta circunstancia actúa como barrera.

En España, otro estudio detallado de la Fundación Diversidad y de la Fundación IE,⁵⁹ con una muestra de 786 organizaciones participantes, destaca que el 92% de las grandes empresas analizadas tienen interés por trabajar en temas relacionados con la mujer; el 81%, en temas de discapacidad; el 68%, en el talento sénior, y el 52%, en temas de LGTBI. En el caso de las pymes, los indicadores bajan hasta el 85% en los temas sobre la mujer y el 62,5% en los temas de discapacidad. En concreto, la multinacional nacional, según este estudio, es la que más se ocupa del talento de las personas con discapacidad, con un 80%, frente al 72% de la multinacional no nacional y al 69% de la empresa nacional.

Estos son datos de la diversidad demográfica (aquella que nos viene dada por circunstancias ajenas a nuestra voluntad, por el hecho de nacer o por distintas circunstancias externas), la más consolidada en la empresa española. La diversidad experiencial (que se deriva de las experiencias que cada persona ha ido teniendo en su educación, trabajo o amistades, así como de sus habilidades y capacidades profesionales) ocupa el tercer lugar en el *ranking*, con un 68,7% de empresas que aseguran gestionar este tipo de diversidad en sus plantillas.

Al hilo de la segmentación anterior por tipos de empresa, basta solo señalar que otra investigación⁶⁰ ha confirmado la hipótesis de que el tamaño de la empresa y el sector al cual pertenece –además del tipo de liderazgo– determinan la implantación de políticas internas en el ámbito de la diversidad y la flexibilidad laboral.

Tratando de identificar las tendencias futuras, se nos plantea un reto. Un informe de DDI⁶¹ concluye que ha disminuido el número de organizaciones que aplican programas DEI. En 2020, el 15% de las empresas no tenían ningún programa DEI, mientras que en 2023 este porcentaje es del 20%. Si observamos las personas que dirigen las organizaciones, vemos que se ha registrado una disminución del 18% en el número de líderes que respaldan los esfuerzos generales de DEI de su empresa. Y, de nuevo, se aprecian diferencias generacionales: los líderes menores de 35 años son los más optimistas sobre el compromiso de su organización con los programas DEI, mientras que las personas de 46 a 55 años expresan una mayor decepción con relación a los esfuerzos de su empresa en materia de DEI. Este informe lo atribuye a una posible frustración por el lento progreso de estas políticas a lo largo del tiempo, o bien porque muchos programas se dirigen a trabajadores más jóvenes. Sin duda, este es un reto para el futuro inmediato.

58. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transformar las empresas a través de la diversidad y la inclusión*.

59. de Anca, C.; Aragón, S. (2023): *Innodiversidad en tejido empresarial español 2019-2022*. Fundación Diversidad y Fundación IE.

60. Arredondo, F. G.; Velázquez, L. M.; de la Garza, J. (2013): *Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género*. Elsevier.

61. Development Dimensions International (DDI) (2023): *Global Leadership Forecast Series: Diversity, Equity, and Inclusion. Report 2023*.

No podemos olvidar que la gestión de equipos diversos es más compleja que la de equipos “afines”, lo cual puede ser visto como una oportunidad de desarrollo, pero se convierte, en ocasiones, en un freno a la inclusión. La comunicación, la gestión de los conflictos o la visión de la autoridad son elementos que se observan de forma diferente según la cultura o la generación, de modo que las competencias de liderazgo necesarias para alinear estos factores clave dentro del equipo tienen que ser más sólidas.

Ventajas de contar con políticas de diversidad e inclusión

Apostar por la diversidad permite a una organización mejorar en muchos ámbitos. En concreto, enumeramos cuáles son estas ventajas y aportamos datos que lo confirman.

Figura 3. Ventajas de las políticas de DEI



Fuente: Elaboración propia

Como datos generales, el extenso informe de DDI antes mencionado, con casi 14.000 líderes, más de 1.800 profesionales del talento y más de 1.500 empresas, destaca que las organizaciones que desarrollan a líderes con competencias y experiencias diversas consiguen:

- 10 veces más potencial en su liderazgo;
- líderes 4 veces más dispuestos a entender y a adaptarse a las necesidades del cliente;
- 3,2 veces más compromiso y retención del talento.

Para Deloitte,⁶² las organizaciones que gestionan la diversidad y la inclusión consiguen:

- Mejorar el rendimiento (en un 17%).
- Tener más ideas creativas e innovación (un 20%).
- Tener más sentido de pertenencia (un 29%).
- Ser 6 veces más ágiles.
- Mejorar 8 veces sus resultados comerciales.

Hasta aquí los datos generales. Analicemos detalladamente cada una de estas ventajas.







62. Deloitte (2021): "Diversidad e inclusión". *Capital Humano*.



Mejora del rendimiento y la productividad





Es una de las principales ventajas y motores de la diversidad. Al demostrar que, con equipos diversos y que se sienten incluidos, la empresa logra mejores resultados, contamos con una importante palanca para impulsar las políticas DEI.

- 
 Numerosos estudios avalan que un ambiente diverso, equitativo e inclusivo tiene la ventaja de hasta un 30% más de rentabilidad. Así lo afirma esta investigación de Gartner,⁶³ que además sugiere que se acompañe de una intervención estructurada en toda la organización.
- 
 El 65% de los empleados afirman que las políticas de diversidad contribuyen al rendimiento general de la organización (CEGOS).⁶⁴
- 
 Son varios los estudios de McKinsey,⁶⁵ tras consultar a más de 1.000 empresas a escala global, los que han analizado su impacto en la productividad. Entre sus resultados, destaca que las empresas situadas en el cuartil alto en diversidad de género en sus equipos directivos tienen un 25% más de probabilidades de superar la media de productividad que las empresas del cuartil bajo. Y, si se trata de diversidad étnica y cultural, el porcentaje aumenta hasta el 36%. Además, se penaliza a quienes no apuestan por la diversidad (cuartil más bajo) con un descenso de la productividad del 29% por término medio.
- 
 Refuerza esta idea el *White Paper* de ISS⁶⁶ que señala un aumento del 12,6% del margen en las empresas con equipos directivos y líderes caracterizados por su diversidad.



Mayor presencia de la innovación y la creatividad

Muchos estudios reafirman la conexión entre contar con equipos diversos y tener una empresa más innovadora. Veamos algunos datos:

- 
 Cuando se les pregunta por los beneficios de las políticas de diversidad e inclusión, el 64% de los gestores de talento creen que les permite tener a unos equipos más diversos y creativos (CEGOS).⁶⁷
- 
 Para la consultora BCG y la revista *HBR*,⁶⁸ las empresas que se sitúan por encima de la media en diversidad entre sus líderes incrementan 19 puntos (del 26% al 45%) sus resultados debidos a la innovación, frente a las que se sitúan por debajo.
- 
 En otro estudio,⁶⁹ la misma BCG demuestra que las organizaciones con mayor diversidad son las más innovadoras y generan un 34% más de ingresos por la innovación de sus productos y servicios.
- 
 Igualmente, otro artículo de la *HBR*⁷⁰ concluye que las empresas diversas tienen un 70% más de probabilidades de llegar a nuevos mercados.

63. Gartner (2018): *HCM Technologies Are Critical for Inclusion in the Workplace*.

64. CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

65. McKinsey & Company (2020): *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey (2018): *Delivering through Diversity*.

66. Andersen, Lotte Hjortlund; Andersen, Morten Kamp (2016): *A Diverse Leadership Yields Higher Earnings*. White Paper.

67. CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

68. Boston Consulting Group (2018): *How Diverse Leadership Teams Boost Innovation*.





69. Boston Consulting Group (2017): *The Mix That Matters. Innovation Through Diversity*.

70. Hewlett, S. A.; Marshall, M.; Sherbin, L. (2013): "How Diversity Can Drive Innovation". *Harvard Business Review*. Diciembre de 2013.





Refuerzo del sentido de pertenencia

Es incuestionable el valor del sentido de pertenencia para la fidelización del talento y la productividad.⁷¹ Los datos avalan esta idea:

-  Para la Organización Internacional del Trabajo, de las 12.000 personas encuestadas de 75 países en un estudio reciente,⁷² el 83% afirman que se sienten incluidas todo el tiempo, o casi todo. En la misma línea, el 86% encuentran este sentido de pertenencia, según Coqual.⁷³
-  El 79% de los encuestados con discapacidad dicen experimentar una sensación positiva de conexión y pertenencia con los demás en su lugar de trabajo, frente al 84% de los encuestados sin discapacidad.
-  El resumen ejecutivo del estudio anterior de la OIT muestra que la percepción de inclusión en el lugar de trabajo tiende a estar más asociada con el cargo que con otras características, como la edad, el género o la raza. Así, el 92% del personal directivo declaró que se sentía incluido y que la diversidad era respetada y valorizada en el trabajo, frente al 76% de los encuestados de un nivel inferior.
-  El valor de la pertenencia lo confirma Gallup,⁷⁴ consultora de referencia en temas de compromiso y sentido de pertenencia, que afirma que el compromiso –según los indicadores específicos de esta firma– aumenta cuando las personas se sienten incluidas. En concreto, supone un efecto multiplicador en función de estas percepciones:
 - “*Me siento tratado con respeto*”: 5 veces más comprometido
 - “*Mi empresa está comprometida en reforzar mis capacidades*”: 4 veces más comprometido.
 - “*Me siento valorado como miembro del equipo*”: 5,2 veces más comprometido.

Este tema es especialmente importante, según demuestra el conocido informe anual de Gallup⁷⁵ sobre el compromiso. En 2023, solo el 13% de las personas encuestadas en Europa se sienten comprometidas con su trabajo (frente al 23% a escala mundial) y el 72% no se sienten comprometidas: es el llamado *quiet quitting* (frente al 59% global). El 15% restante está “activamente no comprometido”.

-  Un artículo de la *HBR*⁷⁶ abunda en esta idea, al destacar que las personas con mayor sentido de pertenencia e inclusión en el trabajo registran un NPS (*net promoter score*)⁷⁷ más alto (un 167%), un menor riesgo de rotación (un 50%) y un mayor desempeño (un 56%). En este mismo sentido, Deloitte y BetterUp añaden que las bajas por enfermedad se reducen un 75%.
-  Una investigación de Catalyst⁷⁸ realizada en seis países muestra que, para que los empleados experimentaran la inclusión en el trabajo, necesitaban sentir que sus talentos, experiencias e identidades individuales eran valorados, además de encontrar un sentido de pertenencia.

71. Diferentes estudios de Gallup y McKinsey mencionados en este documento refuerzan esta idea.

72. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transforming enterprises through diversity and inclusion*.

73. Coqual (2020): *The Power of Belonging. What It Is and Why it Matters in Today's Workplace*.

74. Gallup (2022): *Advancing DEI Initiatives: A Guide for Organizational Leaders*.

75. Gallup (2023): *State of the Global Workplace: 2023 Report*.

76. Carr, E. W.; Reece, A.; Kellerman, G. R.; Robichaux, A. (2019): “The Value of Belonging at Work”. *Harvard Business Review*. Diciembre de 2019.






77. El *net promoter score* es un indicador que refleja cuánto recomendaría una persona trabajar en su empresa. Es muy utilizado para medir la cultura y el compromiso, y prevenir la alta rotación.

78. Catalyst (2014): *Inclusive Leadership: The View From Six Countries*.



Atracción del talento




Contar con una cultura inclusiva hace que una empresa sea más atractiva para las nuevas incorporaciones, lo cual resulta especialmente importante en la coyuntura actual de casi lucha por el talento y sirve de elemento diferenciador.

-  Para los empleados, la inclusión es un criterio clave a la hora de elegir a un nuevo empleador. Si tuvieran que cambiar de trabajo mañana, el 84% de los empleados afirman que el nivel de inclusión en la organización sería un criterio importante al elegir al nuevo empleador. De ahí el reto de comunicar y crear marca de empleador para el futuro (CEGOS).⁷⁹
-  Según McKinsey, casi el 40% de las personas encuestadas han desistido de una oferta de empleo al percibir falta de cultura inclusiva en la empresa.⁸⁰
-  Para la plataforma de reclutamiento Glassdoor,⁸¹ el 76% de las personas empleadas o que buscan un empleo afirman que un equipo diverso es un factor importante al evaluar las empresas y las ofertas de trabajo.
-  Una de cada tres personas (32%) no solicitaría un trabajo en una empresa donde no existiera esta diversidad, y este porcentaje es aún mayor (41%) cuando se trata de personas de raza negra o personas LGTBI.
-  Seguramente por todo ello, el 56% de las empresas estadounidenses, según Monster,⁸² están actualizando sus políticas de reclutamiento para atraer a talento más diverso.



Diversificación de competencias


En parte, ya hemos visto que disponer de un equipo diverso se traduce en una mayor productividad e innovación. Ello implicará, en consecuencia, un mayor abanico de competencias.

-  Para McKinsey, mejorará la toma de decisiones.⁸³ Por ejemplo, la calidad de las decisiones que se toman puede aumentar en ambientes donde las minorías culturales pueden aportar contraargumentos que nutran la decisión final y la hagan más sólida.⁸⁴
-  Por su parte, la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos descubrió que los equipos diversos son un 87% mejores en la toma de decisiones que los equipos no diversos.⁸⁵
-  Finalmente, contribuirá a reducir el impacto de los sesgos, al tomar mayor conciencia de ellos, especialmente para la selección y la promoción de los equipos.



Mejora de la confianza y del clima laboral

Como complemento a la atracción de talento, otra clave es fidelizar la plantilla a través de un buen clima laboral y del compromiso, como acabamos de ver con el sentido de pertenencia.

-  Simplemente por el hecho de tener un lugar de trabajo diverso, los empleados colaboraban un 57% más con sus compañeros, trabajaban un 12% más duro y tenían un 19% más de probabilidades de permanecer más tiempo en su organización (Changeboard).

79. CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

80. McKinsey (2022): "What is diversity, equity, and inclusion?" *McKinsey & Company*, agosto.




81. Glassdoor (2020): *Diversity & Inclusion Workplace Survey*.

82. Monster (2021): *The future of work 2021. Global hiring outlook*.

83. McKinsey (2022): *Op. cit.*

84. Northcraft *et al.* (1995).

85. Althof, H. (2021): "Viewpoint: Belonging Is the Missing Piece in the Fight for Inclusion". *Global & Cultural Effectiveness*. SHRM.

-  El 53% de los responsables de recursos humanos (el 40% en España frente al 73% en el Brasil y el 50% en Francia) consideran que las políticas de diversidad e inclusión refuerzan el compromiso social de la empresa (CEGOS).⁸⁶
-  Es más, la política de diversidad e inclusión parece ser una palanca positiva para la calidad de vida en el trabajo: el 66% creen que, en su organización, esta política contribuye al bienestar de las personas.
-  Numerosos artículos y estudios identifican un contagio entre equipos diversos. Es decir, si el equipo es diverso con respecto a algunos colectivos, los otros colectivos diversos se animan a dar lo mejor de sí mismos, como ocurre con el colectivo LGTBI o con la diversidad de género.



Mejora de la reputación corporativa

Se trata de establecer una política adecuada de *employer branding* (imagen de marca para atraer al talento), para ser referente entre otras empresas y atraer al talento. Para ello, es útil contar con sellos de “calidad” en gestión de personas o como empresa atractiva para trabajar.

De los casos expuestos en este documento, son varias las empresas que cuentan con sellos o certificaciones de “buen empleador” o de empresa socialmente responsable, como Capgemini o Línea Directa. El impacto reputacional positivo es claro, tanto en la atracción del talento como en la relación con los clientes.

En paralelo, se incorpora la mirada de los propios empleados con respecto a la *employee advocacy*, que consiste en introducir al empleado como voz, prescriptor y embajador de la empresa, de sus servicios y productos y de la experiencia positiva de trabajar dentro de la organización.

Por este motivo, es importante mostrar las buenas prácticas en materia de diversidad e inclusión. Sobre este extremo, el mencionado estudio de la Fundación Diversidad y la Fundación IE⁸⁷ destaca que el 55% de las empresas recurrentes participantes en la muestra comparten sus experiencias con otras empresas (participación o invitación a eventos) y cerca del 32% reconocen que sus políticas son imitadas. Si lo ampliamos a toda la muestra, solo son el 37% y el 21%, respectivamente.

Mejorar la imagen de la empresa y su “licencia para operar” centrándose en las políticas sociales, en este caso con relación a los empleados, es una poderosa herramienta de atracción de talento (McKinsey).⁸⁸ Y difundirlo fuera de la organización de forma transparente, sin entrar en políticas de comunicación de mero lavado de imagen (*social washing, pinkwashing*), es una herramienta de concienciación útil y eficaz.

86. CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

87. de Anca, C.; Aragón, S. (2023): *Innodiversidad en el tejido empresarial español 2019-2022*. Fundación Diversidad y Fundación IE.

88. McKinsey (2022): “What is diversity, equity, and inclusion?”

Palancas (*drivers*) para el impulso de las políticas DEI

Según un informe de la OIT,⁸⁹ los tres principales factores impulsores de la diversidad son: cumplir la ley (48%), mejorar el bienestar de los trabajadores (41%) y atraer al talento y fidelizarlo (41%). Sorprende, en cierto modo, que no estén presentes entre los elementos priorizados los motivos del negocio, como la productividad o la innovación. Para completar esta mirada con factores externos, predomina (68%) una mayor conciencia de las desigualdades en la sociedad, provocada por la pandemia, que ha contribuido a un mayor enfoque y acciones sobre DEI.

Efectivamente, la OIT confirma que las leyes y las políticas sí contribuyen a impulsar acciones empresariales que van más allá del mínimo indispensable. Así, las empresas motivadas por el cumplimiento de las obligaciones legales son un 13% más propensas a garantizar que las acciones de diversidad e inclusión cuenten con recursos suficientes y sean claramente identificables en su estrategia y la cultura.

Por otra parte, las empresas que están motivadas por los beneficios para el negocio tienen un 15% más de probabilidades de contar con líderes de alto nivel que difunden esta cultura inclusiva como una de las prioridades principales de la empresa. Sin embargo, solo un tercio de los encuestados afirman que la necesidad de mejorar la innovación es un factor motivador que impulsa las acciones en materia de DEI en su lugar de trabajo.

En definitiva, este estudio concluye que no se trata de si las empresas están influenciadas por motivos de negocio o por otros impulsores, sino más bien la combinación de todos estos impulsores lo que lleva a tomar medidas que creen un cambio sostenible y transformador en DEI.

Para crear esta cultura inclusiva, las principales acciones señaladas por las personas encuestadas son:

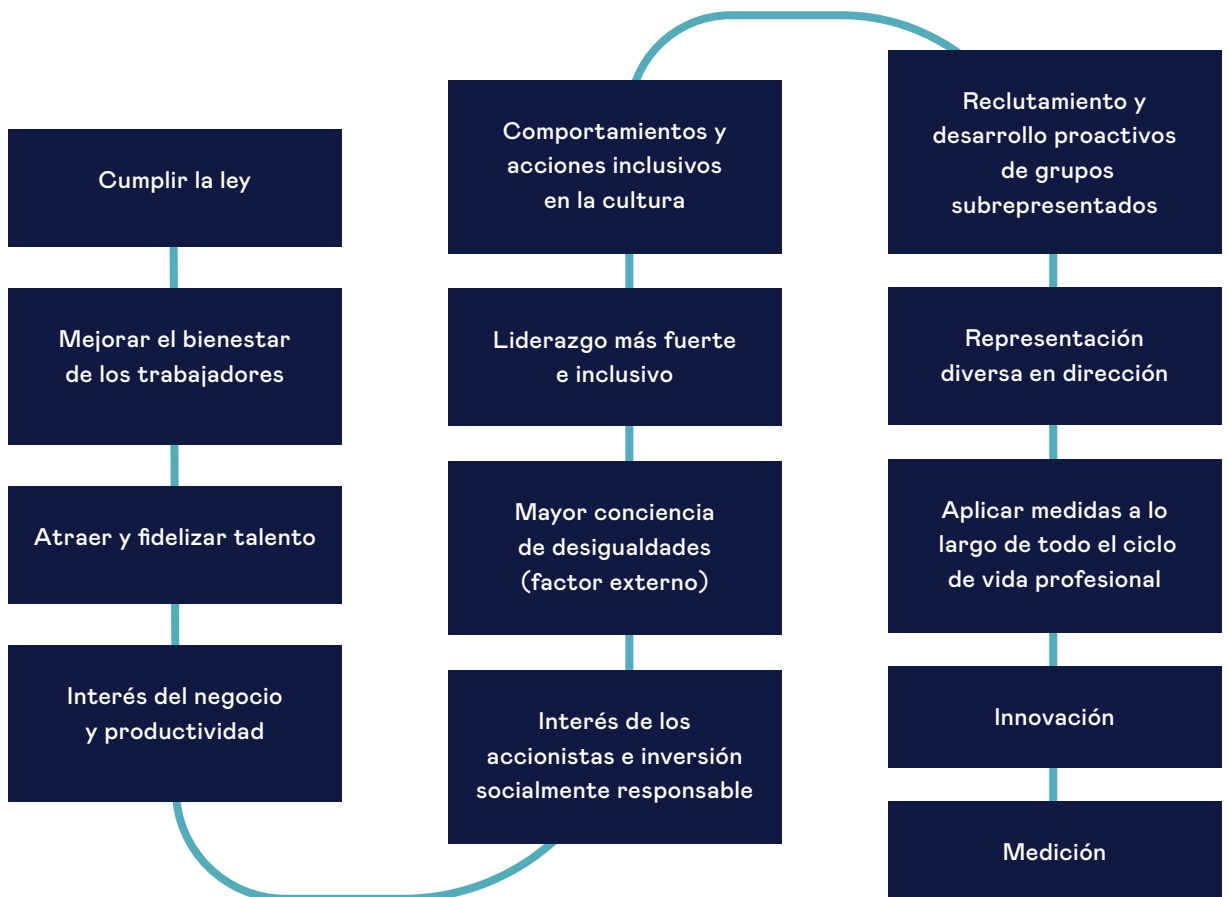
<p>56%</p> <p>Eligen asegurarse de que todos los trabajadores sepan cómo apoyar la diversidad y la inclusión en sus comportamientos y acciones y sean responsables de hacerlo.</p>	<p>44%</p> <p>Apuesta por un reclutamiento y un desarrollo más proactivos de los grupos subrepresentados.</p>	<p>43%</p> <p>Señala la necesidad de un liderazgo más fuerte en materia de DEI.</p>	<p>42%</p> <p>Opta por un mayor apoyo para eliminar comportamientos inapropiados.</p>
--	---	---	---

89. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transforming enterprises through diversity and inclusion.*

La OIT propone algunas palancas para avanzar en el cambio cultural a favor de la inclusión:

- **Representación de los grupos minorizados en la alta dirección.** Ello tiene un impacto positivo en la inclusión de todos los grupos de empleados y aún mayor entre las personas encuestadas que pertenecen al mismo grupo minorizado que está bien representado en la alta dirección. Así, este informe evidencia que las mujeres, las personas con discapacidad y las personas de grupos étnicos o religiosos minoritarios tienen más probabilidades de encontrarse agrupadas, y a menudo estancadas, en los niveles más bajos de la plantilla de las empresas. De hecho, **un tercio de los encuestados señalan que no existe ninguna representación de personas con discapacidad en los niveles superiores.**
- **Líderes que, en su comportamiento cotidiano, actúan conforme a modelos de liderazgo inclusivo.** Si esto se produce, los empleados tienen un 11% más de probabilidades de informar que se sienten comprometidos con su empresa y de experimentar altos niveles de colaboración con sus colegas.
- **Aplicar medidas a lo largo de todo el ciclo de vida profesional.** Consiste en desgranar las medidas desde la contratación hasta el desarrollo y la retención, y que además estén orientadas a crear un fuerte sentido de pertenencia y reconocimiento.

Figura 4. Palancas (*drivers*) para el impulso de las políticas DEI



UNA PALANCA MÁS: LA IMPORTANCIA DE MEDIR

Para esta investigación de la OIT,⁹⁰ medir la inclusión es fundamental para avanzar en materia de diversidad e inclusión. Sirve claramente para identificar las prioridades, marcar las acciones futuras a adoptar para mejorar y recoger los beneficios de la DEI. Sin embargo, solo un tercio de las empresas lo hacen actualmente. Es más, solo el 20% de las personas encuestadas señalaron esta medida entre las tres primeras.

También un informe de la Fundación Diversidad y la Fundación IE⁹¹ da importancia a la medición como herramienta fundamental para valorar el impacto de las políticas de inclusión. En un primer momento más optimista, esta investigación percibe un incremento notable de los sistemas de medición del impacto de las políticas de inclusión, sobre todo entre los colectivos pertenecientes a la denominada *diversidad demográfica*, que se acerca al 80% en el caso de la mujer, al 61% en el caso de las personas con discapacidad, el 37,6% en el colectivo sénior y el 14% en las personas LGTBI.

Sin embargo, después se observa que esta herramienta pierde su potencial por el hecho de que mucha de la información que recogen los departamentos de recursos humanos no se comparte después con las demás áreas de la empresa, en particular con las de negocio y, por tanto, no puede utilizarse como debiera como herramienta de gestión.

Entre las herramientas para medir la eficacia de las políticas de inclusión, el estudio incluye la movilidad de este colectivo por distintos niveles de la organización o su rotación. Es lo que hace un alto porcentaje de las empresas, que miden, respectivamente, estos dos conceptos: el 87,7% y el 66,7% en el caso de la mujer, el 75% y el 67,5% en discapacidad, el 30,8% y el 32% en el colectivo sénior o el 12,2% y el 8,3%, en el caso del colectivo LGTBI.

Para la OIT, podemos medir, además, el grado en que los empleados dicen sentirse incluidos en el trabajo y el grado en que se sienten respetados por lo que son y por las habilidades y la experiencia que aportan, el apoyo para desempeñar sus funciones y su sentimiento de pertenencia. Finalmente, interesa recoger en qué medida los empleados experimentan los beneficios positivos de la inclusión en términos de bienestar, aspiraciones de desarrollo profesional, desempeño y compromiso.

Medir significa también hacer el seguimiento de los objetivos planteados a través de indicadores cuantitativos y del *feedback* constante de los implicados. Así concluye este artículo de McKinsey,⁹² que explica una iniciativa de Randstad para apoyar el empoderamiento económico de las mujeres en situación de riesgo en los Estados Unidos a través de la mejora de las habilidades y la creación de oportunidades, con el seguimiento de los indicadores clave de rendimiento, comentarios de los participantes y controles individuales en las etapas clave del programa. Tras este monitoreo, se adaptaron algunas medidas de acuerdo con los resultados del seguimiento.

Por esta razón, en nuestra opinión, es importante sumar dos claves a la medición.

90. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transforming enterprises through diversity and inclusion*.

91. de Anca, C.; Aragón, S. (2023): *Innodiversidad en el tejido empresarial español 2019-2022*. Fundación Diversidad y Fundación IE.

92. McKinsey & Company (2023): *Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*.

Figura 5. Claves de medición



Diferenciar los indicadores de medición de DIVERSIDAD y de INCLUSIÓN

- **Indicadores de diversidad:** se trata de medir cuántas personas, segmentando por colectivos, se incorporan o forman parte de la empresa.
- **Indicadores de inclusión:** se trata de medir compromiso/sentido de pertenencia, grado de inclusión percibido o presencia de cada colectivo en los ámbitos de representación de la empresa.

Por ejemplo: saber cuántas personas con discapacidad trabajan en la organización nos dará una idea de la diversidad. Identificar cuántas de éstas ocupan puestos de responsabilidad nos habla ya de inclusión.

Segmentar la medición en los diferentes momentos del ciclo de vida profesional

- Establecer indicadores desde los momentos iniciales de reclutamiento, selección y contratación.
- Hacer seguimiento de las promociones y evaluaciones de desempeño.
- Medir las salidas y niveles de rotación.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Ejemplos de indicadores DEI objetivos y subjetivos

Indicadores DEI objetivos

- Nº de personas en procesos de reclutamiento
- Nº de personas incorporadas
- Promociones por colectivo
- Índices de rotación (voluntaria e involuntaria)
- Acciones de formación en diversidad (sesgos inconscientes, DEI)
- Ratios de retribución por colectivo
- Resultados de evaluaciones del desempeño por colectivo
- Representación en puestos de dirección o toma de decisiones

Indicadores DEI subjetivos

- Net promoter score (NPS): ¿cuánto recomendarías trabajar en esta empresa?
- Grado de seguridad psicológica ⁹³
- Sentido de pertenencia / grado de compromiso
- Apoyo percibido por los compañeros
- Percepción del trato recibido
- Percepción de la valoración / contribución individual al equipo
- Beneficios positivos de la inclusión

Fuente: Elaboración propia

93. Los criterios para medir la seguridad psicológica se pueden conocer en profundidad en las publicaciones de Amy Edmondson, profesora de Harvard.

4

Estudio especial sobre la diversidad funcional

Ventajas de la inclusión de personas con discapacidad

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

La legislación actual en materia de discapacidad se basa en el Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, que aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. Se completa con la Estrategia Española sobre Discapacidad 2022-2030 y el Plan Nacional para Bienestar Saludable de las Personas con Discapacidad 2022-2026.⁹⁴

Según la Fundación Randstad y Randstad Research, en España trabajaron más de 516.000 personas con discapacidad en 2020, la mayor cifra de la historia. La tasa de empleo de las personas con discapacidad, según el SEPE, se sitúa en el 26,9% (el 66% para las personas sin discapacidad). La tasa de paro se mantiene en un nivel alto, del 22,5%, aunque se ha reducido 10 puntos desde 2014. La tasa de actividad actual es del 34,6%, muy alejada del 77,7% de las personas sin discapacidad.

La mayoría de las personas con discapacidad en edad laboral se hallan en el tramo de edad de 45 a 64 años y tienen estudios secundarios completos. Lo más habitual es que trabajen por cuenta ajena (87%), en el sector privado (75%) y en el sector de los servicios. Además, las personas en edad de trabajar con discapacidad cada vez están mejor formadas, ya que la población en edad laboral sin estudios ha disminuido un 7,3% en 2020 y la población con estudios secundarios y superiores ha crecido un 6%.

Concretamente, el Informe Olivenza sobre la situación de la discapacidad en España en 2023⁹⁵ explica que la proporción de mujeres con discapacidad que nunca han trabajado (27,3%) triplica la de hombres con discapacidad en su misma situación (8,6%). En el análisis por sectores, la modalidad de empleo más frecuente entre las personas con discapacidad que trabajan es el empleo por cuenta ajena en una empresa del sector privado (51,1%), seguida del trabajo en el sector público (18,9%) y del trabajo por cuenta propia sin asalariados (8,3%). El 5,1% de las personas con discapacidad que trabajan actualmente lo hacen en un centro especial de empleo y el 3,3% están empleadas en una entidad sin ánimo de lucro.

En definitiva, es en las empresas donde trabaja un buen número de personas con diversidad funcional. Para saber qué presencia tiene este tipo de diversidad en las políticas de gestión de talento, la entidad social Red Acoge apuesta también por el estudio detallado de la integración laboral de las personas con discapacidad a través de la elaboración del índice de gestión de la diversidad y la inclusión.⁹⁶ Entre sus conclusiones, observa que todavía 11 de las 51 organizaciones participantes no hacen ningún seguimiento de las políticas de inclusión a nivel interno. En realidad, casi todos los documentos internos que explicitan el compromiso a favor de la diversidad (plan de igualdad, código ético, manuales de selección o acogida) hacen referencia al género, un 96%, y un porcentaje menor, el 76%, a la discapacidad. El 60% recogen la variable edad o el origen etnocultural y tan solo el 45%, la orientación sexual. Además, el impacto del género es evaluado por el 88% de las organizaciones participantes, seguido de la variable de discapacidad, con el 64%.

En su aplicación en las políticas de gestión de talento, si observamos los objetivos cuantitativos de contratación, según Red Acoge⁹⁷, el 56% de las empresas tienen establecidos objetivos en materia de género y el 37%, en discapacidad. En esta línea, los tipos de diversidad que las empresas favorecen dentro de su estrategia de selección son el género y la edad, con un 70% y un 64%, respectivamente, y en tercer lugar la discapacidad, con un 47%.

94. Fuente: Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 del Gobierno de España.

95. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030; Observatorio Estatal de la Discapacidad (2023): *Informe Olivenza 2022 sobre la situación de la discapacidad en España*.

96. Red Acoge (2021): *Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión 2021. VI edición*.

97. Red Acoge (2021): *Índice de la gestión de la diversidad y la inclusión 2021. VI edición*.

Una tendencia similar muestra que los programas de formación, además de priorizar el género en primer lugar, *“han aumentado en cuanto a la variable generacional, ganando terreno al factor de discapacidad, que experimenta un estancamiento en su evolución”*. Seguramente por este motivo, las medidas de sensibilización se dirigen sobre todo a la temática de género, en un 66% de los casos, frente al 47% en diversidad funcional. Este estudio concluye que *“estos datos demuestran que todavía queda mucho por hacer, a pesar del desarrollo legislativo para incorporar a personas con discapacidad dentro de las empresas y organizaciones, tanto en número de ocupaciones como en su distribución por las diferentes categorías profesionales”*.

La importancia de la sensibilización, para la cual la formación es una herramienta esencial, se confirma en un estudio reciente.⁹⁸ En él se indican como factores de éxito las acciones para dar visibilidad a la diversidad de las personas con diversidad funcional dentro de las empresas, así como la concienciación de la sociedad en conjunto.

En los casos analizados en este estudio, existen buenas prácticas identificadas con respecto a la sensibilización interna, a través de casos de éxito de la propia empresa. Así, en KPMG se logra compartiendo datos y KPI positivos resultantes de contar con equipos diversos; en Verallia, con la iniciativa audiovisual de “12 meses, 12 mujeres”, o con el Voluntariado Corporativo en Línea Directa a través de sus voluntarios de la Red Conmoveros que han formado en seguridad en el hogar a jóvenes con discapacidad intelectual en pisos tutelados.

El estudio ya mencionado de la Fundación Diversidad y la Fundación IE sobre innodiversidad insiste en que algunas políticas son especialmente eficaces para algunos colectivos,⁹⁹ como el marketing inclusivo para el colectivo LGTBI o el colectivo de personas con discapacidad.

Hay espacio para el optimismo, ya que el mismo informe sobre innodiversidad, basándose en las investigaciones más relevantes en esta área y en las prácticas de empresas referentes, ha identificado las políticas más relevantes –con presencia entre el 70% y el 90% de las empresas– para la inclusión efectiva del talento de personas con discapacidad. En particular, *“sorprende en esta edición el avance de las políticas de inclusión de personas con discapacidad”*, sobre todo su evolución del primer informe (2019) al actual (2022) en estas cuatro políticas, por orden de importancia:

1. **La inclusión de candidaturas en el proceso de reclutamiento**, con una evolución de 18 puntos.
2. **La movilidad de los trabajadores con discapacidad garantizada con procedimientos**, que ha crecido más de 8 puntos.
3. **La inclusión de personas con discapacidad en los procesos de formación y mentoría**, que ha aumentado más de 13 puntos.
4. **La inclusión en la memoria de las políticas de discapacidad**, con una evolución positiva de 13 puntos.

Además, obtiene una alta puntuación la existencia de cursos para la eliminación de sesgos, pues evoluciona hasta el 87,5%.

98. Baltazar, M. S.; Esteves Patinha, I. M. (2023): *Políticas activas de empleo e inclusión laboral de las personas con discapacidad e incapacidad. Un estudio de caso en Portugal*. Cuadernos de Gobierno y Administración Pública.

99. de Anca, C.; Aragón, S. (2023): *Innodiversidad en el tejido empresarial español 2019-2022*. Fundación Diversidad y Fundación IE.

Si nos centramos en las empresas recurrentes de ese estudio, las dos medidas más importantes son la oferta de cursos y eventos para toda la empresa en materia de concienciación y eliminación de sesgos sobre la discapacidad y el hecho de contar con procedimientos de promoción o selección interna que garanticen la no discriminación de este colectivo.

Es el caso de Capgemini, estudiado en este informe, con la impartición de cursos de formación para la toma de conciencia de los sesgos en el trabajo con respecto a estos colectivos entre los equipos directivos, con el fin de incorporar la diversidad en el modelo de liderazgo de la empresa y crear un liderazgo más inclusivo.

Tomando otras referencias, el Pew Research Center,¹⁰⁰ con casi 5.000 personas entrevistadas en los Estados Unidos, señala que el 61% de los encuestados afirman que su empresa dispone de políticas que aseguran la equidad en la contratación, la retribución o las promociones, y el 52% tienen reuniones o formaciones sobre la diversidad y la inclusión en el trabajo. Concretamente, el 38% han participado en formaciones en el último año, casi el mismo porcentaje de los que no las han hecho o no se las han ofrecido. En todo caso, la mayoría (el 56%) creen que impulsar la diversidad en el trabajo es una buena práctica.

La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas de diversidad dirigidas a las personas con discapacidad. Sin embargo, no suelen ser las prioritarias. De ahí que sean tan necesarias las acciones de sensibilización y formación para favorecer la inclusión de este colectivo.

100. Pew Research Center (2023): *Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace*.

Ventajas de la inclusión de personas con discapacidad

La diversidad en los equipos de trabajo conlleva valiosos beneficios para la empresa, como hemos visto con anterioridad en este estudio. Si ponemos el foco en la diversidad funcional, obtenemos estas mismas ventajas.

Figura 7. Ventajas de la inclusión de personas con discapacidad



Fuente: Elaboración propia

Para este estudio de Accenture,¹⁰¹ **en términos de productividad las empresas inclusivas de personas con discapacidad obtienen un 28% más de beneficios** –comparando la media a lo largo de un período de cuatro años– que las que no lo son. Antes hemos aportado numerosos estudios sobre el impacto positivo de la diversidad en la innovación empresarial. Cuando los equipos creen que sus responsables *“se preocupan de ellos como personas”*,¹⁰² la innovación puede crecer hasta el 36%. Otras investigaciones, como este artículo de la HBR,¹⁰³ sugieren que la incorporación de personas con discapacidad favorece la empresa con la mejora del rendimiento y del talento de sus equipos. Destacan estas cuatro claves:

- La adquisición de competencias que puedan ser específicas en estos perfiles.
- La cultura de la colaboración en la organización. Así lo creen los perfiles directivos de las 57 empresas que contrataron a alguna persona con diversidad funcional y los profesionales de la gestión del talento (88%). Es más, mejora la seguridad psicológica en la empresa para el 65% de los encuestados, mejora el trabajo en equipo para el 74% y el clima para el 75%.

101. Accenture (2018): *Getting to Equal: The Disability Inclusion Advantage*.

102. Accenture (2019): *The Five Hidden Barriers to Innovation*. Great Place to Work.

103. Alemany, L.; Vermeulen, F. (2023): "Disability as a Source of Competitive Advantage". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2023.

Está claro el impacto positivo: así lo confirman las conclusiones del focus group realizado como complemento a esta investigación, donde aumenta la sensación de equipo y el orgullo de pertenencia. Es importante que la incorporación se realice en un entorno de inclusión normalizado y acorde con la cultura de la empresa, para que no resulte forzado y tenga efectos contraproducentes.

- La **reputación externa**, creando lazos con los clientes por la apuesta por la cultura inclusiva. La empresa se percibe más justa: incluso se puede llegar a pagar más o a preferir productos de una empresa que emplea a personas con discapacidad. No olvidemos que esto implica el reto de saber comunicar con transparencia estas políticas y no caer en el *social washing*, simulando una diversidad que no se traslada a la realidad.

El valor de la reputación se demuestra en los casos aportados en este estudio. La creación de alianzas a largo plazo en Randstad a través de la conexión con los clientes en materia de diversidad, en KPMG como credenciales de una ventajosa cultura corporativa o en Línea Directa para aportar coherencia a los productos dirigidos a un público específico, por ejemplo, incluyendo en su póliza la cobertura de aquellos accesorios de vehículos adaptados a personas con discapacidad.

- La **atracción y fidelización del talento**, al ser reconocida como empresa socialmente responsable, lo cual atrae a personas sin discapacidad al valorar positivamente su incorporación a una empresa con valores inclusivos. Además, cabe añadir **la atracción que supone para los inversores** que buscan cada vez más políticas ASG y con verdadero impacto social.

Este informe de PwC es claro:¹⁰⁴ el 86% de los empleados prefieren empresas que se preocupen de los mismos temas que ellos. Y el 85% de las personas trabajarían para una empresa que apoyase temas ASG y el 80% comprarían sus productos.

Así se deduce también de este estudio de la Workplace Initiative,¹⁰⁵ que afirma, a propósito del colectivo específico de personas con diversidad funcional, que **la rotación se puede reducir entre un 20% y un 30% respecto a otros grupos**, con el consiguiente ahorro en costes de la nueva contratación y de formación de la vacante: algunos estudios¹⁰⁶ estiman este coste de sustitución en casi dos años de salario. La rotación de las personas con discapacidad es un 48% inferior que la del resto de personas de la organización, un dato para tener en cuenta.

La reducción de dicha rotación contrasta, en parte, con el ya mencionado estudio de la OIT¹⁰⁷ sobre diversidad e inclusión, en que las personas con diversidad funcional obtienen porcentajes más bajos que las personas sin discapacidad en asuntos clave como el sentido de pertenencia (el 79% frente al 84%), la sensación de bienestar (el 52% frente al 57%), el trato con respeto (el 81% frente al 87%) o la productividad personal (el 66% frente al 75%). Parece que el propio colectivo percibe de una manera menos efectiva los beneficios de la inclusión. Es más, otro estudio¹⁰⁸ demuestra que solo el 39% de las personas con discapacidad exteriorizan esta circunstancia con sus responsables. Estos datos y diferencias entre colectivos nos quieren decir algo cuyo significado merece la pena indagar.

104. PwC (2021): "Beyond compliance: Consumers and employees want business to do more on ESG. How business can close the expectations gap", artículo que resume el 2021 Consumer Intelligence Series survey on ESG de PwC. Disponible [aquí](#)

105. Workplace initiative (2017): *Disability Employment and Inclusion: Your Guide to Success*.

106. Workhuman (2021): *How the Great Resignation Will Shape HR and the Future of Work*.

107. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. Resumen ejecutivo.

108. Jain-Link, P.; Kennedy, J. T. (2019): "Why People Hide Their Disabilities at Work". Artículo basado en el estudio del Center for Talent Innovation, publicado en la *Harvard Business Review*, julio de 2019.

Puede que la respuesta se encuentre en este mismo estudio¹⁰⁹ cuando analiza cuál es la representación de la discapacidad en los ámbitos de la dirección. En las empresas pequeñas, se reporta una representación casi nula de los colectivos priorizados en temas de diversidad, entre ellos la funcional. Así, el 44% de las personas encuestadas afirman que esta representación es nula en el caso de las personas con discapacidad en la alta dirección, frente al 23% en las grandes empresas. El 35% también reportan una nula representación en las empresas nacionales, frente al 37% del ámbito de las multinacionales.

Y esta es la diferencia: la diversidad es el primer paso, pero los beneficios efectivos vienen de la mano de la inclusión. Formar parte de los ámbitos de la toma de decisiones y sentirse valorados por su contribución es lo que crea, de verdad, el sentido de pertenencia. Esto puede explicar que, siendo muchas las ventajas de contar con equipos diversos, solo se traducen en resultados reales cuando avanzamos hacia la inclusión del colectivo en cuestión para que forme parte, de manera real, del equipo de trabajo de la empresa. ¿Qué está faltando en las organizaciones para llegar a la verdadera inclusión? ¿Cómo podemos dar el paso siguiente a la diversidad?

Figura 8. Cuadro comparativo: Ventajas de las políticas de DEI y de la inclusión de personas con discapacidad



Fuente: Elaboración propia, a partir de otras fuentes.

109. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. Resumen ejecutivo.

5

Análisis de casos y buenas prácticas

Caso IMBISA

Caso KPMG

Caso RANDSTAD · Fundación RANDSTAD

Caso CAPGEMINI

Caso VERALLIA

Caso LÍNEA DIRECTA

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

Presentación

Como se ha indicado en el apartado introductorio, en el marco de esta investigación se ha realizado un trabajo de campo para analizar los casos de seis empresas que son referentes en el ámbito de la diversidad. Para ello, se ha entrevistado individualmente a responsables de cada una de ellas y, cuando ha sido necesario, se ha complementado con documentación adicional.

El objetivo de las entrevistas era identificar **las políticas y las prácticas actuales sobre diversidad, tanto a escala global como específicamente respecto a las personas con discapacidad**. Además, se ha analizado cómo han desarrollado estas políticas hasta su ejecución operativa.

A continuación, se presentan las fichas detalladas de cada una de las seis empresas estudiadas, que se enumeran a continuación:

Figura 9. Lista de casos estudiados

Empresa	Participantes/entrevistados
IMBISA	José Ángel Martín Escalante, director de Recursos Humanos
KPMG	Carmen Herranz Pascual, directora de Cultura, Inclusión, Diversidad y Equidad
Randstad y Fundación Randstad	Óscar Gutiérrez, director de RSC de Randstad María Viver, directora de la Fundación Randstad
Capgemini	Nieves Pacheco, directora de RSC
Verallia	Juan Iriarte, director de Recursos Humanos de Verallia España y Portugal. Sara Rodríguez, CSR & <i>Communication Manager</i>
Línea Directa	Amelia Pérez, responsable de Recursos Humanos Leticia Poveda, especialista en Comunicación Corporativa

Caso IMBISA



Sector/actividad: **Artes gráficas**

Ámbito territorial: **España**

Dimensión de la plantilla: **250-300 empleados**

Misión:

Imprenta de Billetes, S.A. Medio Propio del Banco de España ha fijado los siguientes pilares en la ejecución de sus productos y servicios:

- **Seguridad:** todas sus actividades se fundamentan en la seguridad integral, seguridad aplicada en los procesos de producción, en los productos, en el tratamiento de la información y en sus instalaciones y personas.
- **Innovación, calidad y mejora continua,** compromiso con que rige la actividad diaria.
- **Profesionalidad y confidencialidad,** con la finalidad de salvaguardar la confidencialidad de la información y de las comunicaciones con terceros.
- **Actualización tecnológica,** para dotar los productos y servicios realizados de la máxima sofisticación tecnológica posibles.
- Crecimiento sostenible, entendido como el desarrollo industrial de forma compatible con el medio ambiente y las políticas y normativas medioambientales.

Impulso de la legislación y las temáticas ASG

- IMBISA ha contado con el impulso de la responsabilidad social a través de su Sistema de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa, *“alineado con las directrices del Banco Central Europeo en el terreno del buen gobierno, el medio ambiente y el de los empleados y la sociedad en general”*.
- Realiza su segundo **estudio de materialidad** para identificar, con sus principales grupos de interés (empleados, proveedores, Banco de España y Fábrica Nacional de la Moneda y Timbre), cuáles son los aspectos ASG prioritarios para llevar a cabo su responsabilidad social. Además de los ejes de buen gobierno y medioambiental, **destacamos en lo social la apuesta por las personas con discapacidad,** su empleabilidad y su salud laboral.
- Existe un Comité de RSC donde está presente, entre otras direcciones, la de Recursos Humanos. Los proyectos sobre diversidad se lideran desde ella y se llevan a ese comité, que traslada sus decisiones al Comité de Dirección para que se validen.
- En cuanto a la parte normativa, **IMBISA tiene un convenio colectivo con un apartado específico destinado a la “acción social”,** que concede prestaciones complementarias a personas con discapacidad (art. 57). Además, se constituye una Comisión de Relaciones Humanas (de composición mixta, con representantes de los trabajadores y de la dirección) que, entre otros cometidos, atiende ayudas económicas o de cualquier tipo en casos de personas con cualquier tipo de discapacidad, con reserva de un presupuesto anual para esta acción social (art. 59).

Políticas de diversidad y gestión del talento

- La empresa cuenta con un Código Ético y un Código de Conducta. El Código Ético se basa en los principios medioambientales, como el crecimiento sostenible, y en la igualdad de oportunidades y no discriminación por razón de raza, sexo, estado marital, orientación sexual o discapacidad.

- La política de RSC establece, en materia de selección, los principios de igualdad, mérito, capacidad y publicidad!
- La política de formación incorpora la temática de la diversidad, para que la discapacidad no sea vista como un obstáculo a la productividad en el trabajo.
- Cabe destacar que el colectivo de la empresa está muy comprometido socialmente. Son personas con una media de edad de 50-55 años y con muchos años de permanencia en la empresa.

Prácticas a favor de la diversidad

- Para fomentar la incorporación de personas con discapacidad, se llega a **acuerdos o convenios con instituciones especializadas**. El objetivo es que este colectivo conozca el trabajo de la empresa o reciba formaciones para que, en caso de futuras vacantes, disponga de los conocimientos mínimos que se requieran.
- Un criterio de peso de la empresa para priorizar la diversidad funcional frente a otras ha sido la **facilidad de acceso a este colectivo**: encontrar entidades que trabajen con personas con discapacidad o que la empresa sea conocida para este colectivo.
- También se han realizado actividades con la plantilla para que conozca la diversidad funcional:
 1. “Días sin cole” mediante un acuerdo con una fundación para conocer esta diversidad a través de la mirada de los hijos de los empleados y otros niños con discapacidad.
 2. Campañas de afloramiento de discapacidad, para que los empleados o sus familiares directos puedan acceder a beneficios, como recursos médicos o educativos. No se trata de identificar a las personas con discapacidad, sino de ofrecer un servicio para los empleados.¹¹
 3. En los actos organizados por IMBISA, siempre se intenta que las empresas que

puedan colaborar (*catering*, personal de sala, etc.) sean instituciones o fundaciones que tengan entre sus empleados a personal discapacitado.

Aprendizajes

- Encontrar con facilidad organizaciones con las cuales colaborar es un criterio importante para optar por un tipo u otro de diversidad. De ahí que sea importante para las entidades sociales agrupar a colectivos en riesgo de exclusión, para darse a conocer y facilitar la firma de convenios con empresas.
- Realizar un análisis de materialidad para identificar las prioridades, recogiendo las valoraciones de sus grupos de interés. Esta acción legítima e impulsa las medidas que adopte la empresa, en este caso, orientadas a la diversidad funcional.
- Como reto, mejorar el impacto de las acciones sociales de la empresa midiendo el beneficio que estas aportan a la plantilla, por ejemplo, en términos de pertenencia o de clima.



La diversidad es muy amplia y no se puede abarcar en su totalidad. Fijar objetivos y centrarse en los colectivos que sean adecuados para las características de tu empresa hace más fácil la puesta en marcha de políticas de diversidad específicas.”

José Ángel Martín Escalante, IMBISA

- I. Es una buena manera de llevar la equidad y la inclusión al ámbito público, donde las garantías debidas en materia de selección suponen, sin duda, un límite a la capacidad de reclutamiento respecto a la empresa privada.
- II. El mensaje que se traslada con estas acciones es la naturalización de la discapacidad en el ámbito laboral, con un efecto de concienciación muy poderoso.

Caso KPMG



Sector/actividad:

Servicios de consultoría y auditoría

Ámbito territorial: **España**

Dimensión de la plantilla: **5.500 empleados**

Misión:

Aportamos confianza para el funcionamiento eficaz de los mercados de capitales y estamos comprometidos en impulsar el cambio y el progreso en aquellas comunidades en que estamos presentes.

Impulso de la legislación y las temáticas ASG

- KPMG dispone de un *Impact Plan*, publicado en su web, que recoge su estrategia ASG. En el eje de las personas, pretende ir más allá del cumplimiento de la legislación con una estrategia de inclusión, diversidad y equidad (DEI), basada en una cultura inclusiva y de respeto, alineando sus intereses con los de sus clientes.
- Existe un área específica de DEI transversal e integrada funcionalmente en Recursos Humanos, liderada y esponsorizada por una socia del negocio.^{III} Tiene como prioridades avanzar en la igualdad de género, en la inclusión laboral de personas con discapacidad y en la creación de un entorno de apoyo y respeto para las personas LGBTI, en el marco de la construcción de una cultura de inclusión e igualdad. KPMG dispone de un Comité de Diversidad compuesto por representantes de las distintas áreas de negocio y corporativas y por personas del Comité de Dirección.

- KPMG suscribió la Carta de la Diversidad en 2009, iniciativa de la Fundación Diversidad para promover la inclusión y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Además, KPMG está adherida a la Red Empresarial por la Diversidad y la Inclusión LGBTI (REDI) y a los Principios de Conducta para las Empresas de las Naciones Unidas contra la discriminación desde 2019.

Políticas de diversidad y gestión del talento

- KPMG dispone de un Plan de Acción Colectiva de IDE Global que recoge tres pilares: 1) cultura inclusiva basada en la confianza; 2) personas formadas y empáticas, 3) y personas defensoras de la igualdad. Los objetivos fundamentales de este plan se impulsan a escala mundial y se ejecutan localmente en cada país.
- KPMG España cuenta con una política transversal de gestión de la diversidad y con políticas específicas de discapacidad y LGBTI.
- En las políticas de selección, se hace un análisis y una mejora continua de estos procesos mediante un seguimiento de los indicadores, con información desagregada por sexo de las candidaturas, las contrataciones y las acciones propuestas para atraer al talento femenino. Se garantiza y se trata de lograr la equidad en las candidaturas recibidas. Además, se realizan programas de atracción del talento femenino. En el ámbito de la discapacidad, se trabaja a través de colaboraciones con entidades sociales, en pro de la inserción sociolaboral de las personas con discapacidad, que ofrecen perfiles afines a la empresa, y fomentando la empleabilidad de las personas con discapacidad, por ejemplo con el Programa de Formación en Auditoría y Contabilidad con la Fundación Randstad. Además, se analizan y se revisan los procesos de selección e incorporación, para garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Dentro del itinerario profesional, se monitoriza la promoción y la progresión de carrera. KPMG

cuenta con talleres dirigidos especialmente a las mujeres, para impulsar su carrera profesional, y con programas de desarrollo y acompañamiento para mujeres con alto potencial. La plantilla recibe formación en materia de diversidad, igualdad de género, discapacidad y LGBTI. También se propone formación en sesgos inconscientes, para eliminar posibles barreras, evidenciar los sesgos y diseñar medidas para combatirlos. **Esta formación va destinada, sobre todo, a las personas que evalúan y seleccionan.**

- La encuesta de clima incluye un apartado de diversidad y un índice de compromiso. Esta encuesta es una herramienta que sirve para diseñar acciones dirigidas a mejorar la gestión de la diversidad interna.
- En KPMG, existe una red profesional de personas LGBTI y aliadas (Red PRIDE) con el objetivo de fomentar una cultura inclusiva y de respeto a través de actividades formativas, de sensibilización y de visibilización. Es una ventaja competitiva para acceder al talento y presentar estas credenciales ante los clientes.^{IV}

Prácticas a favor de la diversidad

- KPMG se centra mucho en el análisis de los procesos y de los indicadores como factor impulsor de las medidas de diversidad e inclusión.
- Trabaja también la visibilidad y los referentes para transmitir el mensaje interno de normalización de la diversidad.
- Es clave la sensibilización, así como contar con herramientas para crear una cultura de la inclusión. Es el caso de ofrecer pautas para entender los sesgos o explicar qué significa trabajar con alguien con discapacidad o cómo tener una conversación de desarrollo distinta con hombres o con mujeres.
- Desde la empresa, se han realizado esfuerzos por transmitir que estas iniciativas de diversidad forman parte del compromiso de la empresa con la sociedad

y con el negocio. Para ello, **ha sido muy útil compartir datos sobre el impacto positivo que producen en la empresa.**

Aprendizajes

- Compartir el análisis de datos y el impacto positivo de la diversidad en la empresa es una herramienta poderosa para tomar conciencia de los sesgos, saber qué funciona y qué no, y superar posibles barreras. No se logra, pues, solo desde la formación y la sensibilización.
- En cuanto a las personas con discapacidad, es importante: a) el análisis, la revisión y el seguimiento de las políticas y los procesos internos para que exista equidad y no discriminación; b) el seguimiento continuado de las candidaturas en los procesos de selección, garantizando una selección sin sesgos y sin discriminación; c) el seguimiento y la formación/sensibilización a los equipos, para garantizar una incorporación y un desarrollo exitoso de las personas en la empresa; d) la colaboración con entidades que trabajan en la inserción laboral de personas con discapacidad, para favorecer la incorporación de estas personas en el mercado laboral, ya sea a través de la contratación directa o mediante la formación.

III. Esta forma de articular da respuesta a la doble mirada: se entiende que es parte del negocio y, al mismo tiempo, da respuesta a la experiencia de empleado. Es un buen ejemplo de equilibrio entre la escucha de los accionistas (*shareholders*) y de los empleados (*stakeholders*)

IV. La pertenencia a redes traslada también un mensaje de normalización con respecto al colectivo implicado y ayuda a crear una cultura inclusiva.

Caso RANDSTAD – FUNDACIÓN RANDSTAD



Sector/actividad: **Servicios de consultoría**

Ámbito territorial: **España**

Dimensión de la plantilla: **2.300 empleados**

Misión:

Ser la empresa más equitativa y especializada en talento. Eso es, fomentar el crecimiento de la sociedad ayudando a las personas y organizaciones a alcanzar su verdadero potencial.

En el caso de Randstad, dividimos en tres partes el contenido de la ficha. Por un lado, la actividad de negocio de la empresa hacia sus clientes, como facilitadora de talento diverso. Por otro, el trabajo interno de la empresa en materia de diversidad. Y, en tercer lugar, la Fundación Randstad como elemento que triangula la apuesta por la diversidad haciéndola efectiva en una entidad con una labor propia y muy centrada en la discapacidad.

Cómo realiza el trabajo Randstad hacia sus clientes

- Los temas de diversidad vienen marcados por la política global de la empresa, con un amplio margen en el ámbito local (España), en particular para la diversidad funcional. La empresa lleva 20 años trabajando esta temática.
- Cada país selecciona en qué grupos va a trabajar. En España, se han incorporado a la diversidad funcional otros colectivos sensibles, como los perfiles sénior o los inmigrantes.
- **Una palanca esencial son los intereses de los stakeholders: la sociedad, los empleados y la necesidad de atracción de talento, los clientes y la necesidad del negocio de suministrar ese talento.**
- Dentro de la misión de la empresa se incluye el objetivo de proveer de talento diverso las empresas. Se trabaja tanto la diversidad como la inclusión.
- Se apoya en el centro de estudios Randstad Research para estar a la vanguardia de las políticas de diversidad.
- La dimensión de su trabajo alcanza a 60.000 personas.

Cómo trabaja Randstad la diversidad internamente

- La responsabilidad social depende de Talento y Cultura, dentro del Comité de Dirección. Entre sus funciones, trata de trasladar las políticas globales al ámbito local, con especial interés en la diversidad y la inclusión. De hecho, hay una dependencia funcional del ámbito global, donde existen políticas transversales y una persona que las lidera.
- Dentro de la empresa, se están centrando los esfuerzos en conocer la diversidad interna. Por ejemplo, cuenta con un 70% de mujeres y se están elaborando KPI más detallados en este sentido, además de segmentar los datos de la plantilla por edades, nacionalidades y puestos. El objetivo es obtener evidencias de las políticas que ya se están aplicando.^v

- Realiza cambios o ajustes en las descripciones de los puestos también como herramienta de impulso de la diversidad.
- **La empresa se plantea avanzar en sus políticas activas internas en materia de diversidad e inclusión por congruencia con su misión y con la propia Fundación.** Su trabajo en diversidad funcional se centra en la labor de la Fundación Randstad, en la cual se apoya para incorporar a personas con discapacidad en puestos que estén en relación con las empresas clientes.
- La dimensión interna es de unas 2.000 personas.
- **El 33% de las personas que se contratan son personas en situación de vulnerabilidad.**

Cuál es el trabajo de la Fundación Randstad

- La Fundación Randstad nace con sensibilidad hacia todo tipo de vulnerabilidades.
- En 2018, aprueba un Plan estratégico para identificar dónde puede aportar más valor. El resultado es la apuesta por las personas con discapacidad, al ser el colectivo con más dificultades para acceder al mercado de trabajo. Además, el porcentaje de integración es más eficiente en este colectivo y su estrategia es potenciar al máximo su capacidad de acción.
- Las personas que atiende presentan, en muchos casos, otras vulnerabilidades además de la discapacidad, como la falta de recursos.
- El equipo de trabajo de la Fundación es coherente con su apuesta por el talento con discapacidad; su objetivo es llegar al 20% (ahora está en el 16%). Se trabaja internamente la parte de formación en DEI y sensibilización, la acogida (*onboarding*) y la transformación cultural en favor de la diversidad y de la inclusión.

Aprendizajes

- La Fundación Randstad es la realidad visible de la apuesta por la diversidad y la inclusión de la empresa, alineada con el negocio y que acredita la sensibilidad por los colectivos diversos, en particular con las personas con discapacidad. A través de la Fundación, la empresa impulsa la inclusión de este colectivo.
- Se observa una retroalimentación virtuosa, ya que el negocio está alineado con la propia misión de ofrecer talento diverso. Una combinación ideal para que la empresa sitúe la diversidad en el centro de su actividad y de la S (Social) del enfoque ASG.
- Por coherencia, la empresa impulsa internamente sus políticas de diversidad, alineadas con el trabajo que hace para sus clientes.

-
- V. Visibilizar las prácticas de la empresa ofrece el valor añadido de la toma de conciencia y la creación de cultura a iniciativas y realidades que ya promueven la diversidad.

Caso CAPGEMINI



Sector/actividad: **Consultoría/tecnología**

Ámbito territorial: **Global/más de 50 países**

Dimensión de la plantilla: **Cerca de 11.000 empleados en España y 360.000 en el mundo**

Misión:

Capgemini es un líder mundial que acompaña a las empresas para transformar y gestionar su negocio aprovechando el poder de la tecnología. El Grupo se guía cada día por su propósito de liberar la energía humana a través de la tecnología, para construir un futuro inclusivo y sostenible. Es una organización responsable y diversa, que cuenta con cerca de 360.000 profesionales en más de 50 países. Con una sólida trayectoria de 55 años y un amplio conocimiento del sector, Capgemini es reconocida por sus clientes por su capacidad de respuesta a las necesidades de su negocio, desde la estrategia y el diseño hasta las operaciones; todo ello impulsado por el mundo innovador y en rápida evolución del *cloud*, los datos, la IA, la conectividad, el software y las plataformas y entornos digitales. En 2022, el Grupo registró unos ingresos globales de 22.000 millones de euros.

Impulso de la legislación y las temáticas ASG

- Además del impulso de la legislación, la realidad es que en Capgemini, ya desde la matriz francesa, existe un compromiso firme a favor de la sostenibilidad y los temas sociales, en particular de la diversidad.^{VI}
- La estrategia de RSC tiene tres pilares: el medio ambiente, la diversidad y la inclusión digital. La priorización se realiza en función de los grupos de interés. Además del cambio climático y buen gobierno, en España también se han priorizado las áreas de actuación de **inversión en talento y creación de un entorno diverso e integrado**.^{VII}
- Existe un Comité de Estrategia y RSC que trabaja los criterios ASG con el seguimiento y el apoyo del Comité directivo. La política es global y cada país la adapta a su legislación y casuística.
- La diversidad es clave porque Capgemini es una empresa de personas. La prioridad es la diversidad de género, sobre todo porque pertenece a un sector como el tecnológico, con bajos ratios de presencia femenina.

Políticas de diversidad y gestión del talento

- Las políticas pretenden atraer a talento diverso. Para ello, atraviesan todas las fases del itinerario del empleado. En concreto, la empresa trata de identificarse como una compañía atractiva para el talento femenino.
- Existen KPI detallados de todas las candidaturas que se reciben, divididos por género, medición de la rotación y sistemas de evaluación. Estas métricas permiten activar alertas.
- También se hace seguimiento con KPI de los datos sobre personas con discapacidad. Una barrera de entrada es la formación tecnológica, de ahí el pilar de la inclusión digital.
- Capgemini propone que este colectivo se incorpore a los procesos de selección de manera normalizada, para lo cual **requieren formación y especialización previa en tecnología**, que adquieren a través de

terceros. Al efecto, se han articulado acuerdos con entidades especializadas, como la Fundación ONCE o la Fundación Randstad. Es clave que esta formación se produzca en las fases anteriores al reclutamiento, para que la persona disponga de las capacidades que la empresa necesita.^{VIII}

- Se realiza formación y concienciación sobre sesgos y diversidad, de manera amplia, destinada a los equipos directivos, para incorporar la diversidad al modelo de liderazgo.

Prácticas a favor de la diversidad

- Para superar posibles barreras en la empresa, se afronta la necesidad de incorporar una mayor sensibilidad hacia la diversidad en las áreas de negocio.
- Otra barrera conocida son los sesgos, que se reducen con formación y con sensibilización. Para ello, los programas de apoyo para las personas con discapacidad o sus familiares son una buena herramienta.
- Otra palanca para impulsar la diversidad es la reputación, a través de reconocimientos como figurar en el *ranking* de Top Employers o poseer el certificado de Empresa Familiarmente Responsable (EFR).
- Se han creado *bootcamps* tecnológicos específicos para mujeres, con buenos resultados. **Esta práctica de “campos de entrenamiento” se replica para personas con discapacidad y está dando sus frutos.**
- No todas las acciones son replicables, ya que no todas las personas con discapacidad quieren identificarse, y es una diversidad no siempre visible, lo cual actúa como barrera. De ahí que haya diferentes iniciativas para darles visibilidad. Es el caso de los *diversity circles* o conversaciones sobre diversidad, para trabajar sobre todo los sesgos inconscientes.

Aprendizajes

- Buscar una palanca de apoyo en entidades especializadas para que incorporen a personas con discapacidad en los procesos de selección de

manera normalizada, muchas veces con formación previa (en tecnología), salvando así la barrera de entrada. Es el caso de los *bootcamps* tecnológicos para personas con discapacidad, cuyo objetivo es bajar la barrera de entrada a la empresa.

- Aplicar los indicadores utilizados en materia de diversidad de género también en referencia a las personas con discapacidad (candidaturas, rotación, sistemas de evaluación o porcentaje de puestos directivos ocupados) haría más visibles las acciones reales sobre este colectivo. Es la forma de pasar de la diversidad a la inclusión.
- Incorporar al modelo de liderazgo la cultura inclusiva. Y sensibilizar y concienciar, valorando que la diversidad funcional muchas veces no es visible.



Recomendaría trabajar la visibilidad y concienciación de I@s profesionales, con actividades colaborativas con personas con discapacidad o promocionando los casos de éxito dentro de la empresa, para sensibilizar contando con el apoyo de la dirección. Otra buena práctica es centrarse en las fuentes de reclutamiento especializadas, que nos permitan acceder a personas con discapacidad y que nos ayudan a salvar la barrera inicial de entrada en la empresa.”

Nieves Pacheco, Capgemini

VI. La legislación ayuda a liderar los cambios, como es el caso de la normativa en materia de discapacidad o el marco europeo de competencias en sostenibilidad que promueve las normativas estatales. Su valor de impulso es más fuerte cuando las leyes tratan de ir por delante de la realidad.

VII. En Capgemini, para identificar las áreas clave, se han analizado el impacto en la operación, la relación con el negocio y la mirada de los grupos de interés.

VIII. La palanca para la incorporación de algunos colectivos tiene que ir antes de la selección y llevarse al momento del reclutamiento, para facilitar así la adquisición de las habilidades y de los conocimientos necesarios para los puestos que ofrece la empresa.

Caso VERALLIA



Sector/actividad:

Fabricación y comercialización de envases de vidrio para la industria agroalimentaria

Ámbito territorial: **Mundial**

Dimensión de la plantilla:

10.000 (1.400 en España y Portugal)

Misión:

" Reimaginar el vidrio para un futuro sostenible"

Impulso de la legislación y las temáticas ASG

- En Verallia, existe una estrategia ASG que define su compromiso más allá de la ley, basado en tres ejes, dos de carácter medioambiental (por su actividad) y uno más que supone **la creación de un espacio de trabajo seguro e inclusivo**.
- Dentro de este eje de inclusión y seguridad, hay dos prioridades. Una es la igualdad de género, al ser una empresa tradicionalmente masculina por los entornos de producción, sobre todo en las fábricas. En el caso de la discapacidad, los objetivos se marcan por encima de lo dispuesto en la ley.
- Forma parte de la alianza #CEOPorLaDiversidad, que busca impulsar la innovación en estrategias DEI y que le ayuda a realizar mapas de diversidad.
- Hay un Comité de trabajo para aplicar las temáticas ASG a todos los departamentos de la empresa, que se trasladan al COMEX (Comité ejecutivo mundial) y al Comité de dirección.
- **Al ser una empresa cotizada, los compromisos con los inversores y con los trabajadores se siguen a escala mundial y se cumplen con rigor.**
- Existe, además, un Comité de buenas prácticas a escala internacional y de Iberia.^{IX}

Políticas de diversidad y gestión del talento

- **Verallia ha comprobado que la diversidad, la equidad y la inclusión incrementan el orgullo de pertenencia y mejoran la productividad.**
- En las políticas de reclutamiento y selección, se busca la diversidad funcional a través de colaboraciones con empresas especializadas, como el proyecto con la Fundación Randstad para contratar a personas con discapacidad en las fábricas.
- En formación, existe un programa de *mentoring* para las mujeres. En particular, el COMEX realiza mentoría a mujeres con potencial o talento, y esta medida se replica a Iberia.^X

- Para la incorporación de personas con discapacidad, se han superado barreras internas a través de la sensibilización. Para minorar las barreras del mercado, se realizan análisis de los tipos de discapacidad con el fin de identificar cuáles encajan mejor con la empresa.
- Se mide la presencia de mujeres en los ámbitos de toma de decisiones. El KPI de diversidad de mujeres en puestos de mando es del 31% y se ha fijado el objetivo del 35% para 2025.
- En cuanto a las personas con discapacidad, el objetivo para 2025 es conseguir un 4,5% real, sin medidas alternativas.^{XI}

Prácticas a favor de la diversidad

- Verallia dispone de **prácticas efectivas para visibilizar y concienciar sobre la diversidad**: vídeo del director general, Plan Aflora para normalizar la discapacidad o charlas en las fábricas. Destacan los vídeos de “12 meses, 12 mujeres”: ejemplos de mujeres que han “roto” la barrera de la diversidad porque han accedido a puestos tradicionalmente masculinos. También suponen un impacto hacia fuera en reputación y como atracción de talento.
- Manifiesto de Verallia, acompañado del discurso de una persona con el rol de embajadora (por ejemplo, alguna persona con discapacidad) para hacer llegar el mensaje y el cambio cultural.
- Se ha creado un grupo de trabajo para hacer las fábricas más accesibles.

Aprendizajes

- Triangular el tipo de discapacidad con la formación necesaria para el puesto de trabajo que se ofrece, en caso de no encontrar perfiles de personas con discapacidad para los puestos de la empresa. Para ello, es muy útil acudir a las “puertas de entrada” de la empresa, como formación técnica previa para la actividad del negocio que habitualmente se ofrece para otros perfiles “normalizados”.
- Para justificar este esfuerzo, la empresa ha de estar sensibilizada internamente.
- Favorecer la sensibilización, pilotar donde se va a tener éxito y medirlo con KPI puede cambiar la tendencia de contratación.

“**Tenemos la sensibilidad, pero no encontramos los perfiles. Por otra parte, pilotar y tener éxito puntúa doble.**”

Sara Rodríguez, Verallia

IX. La articulación interna de las prioridades ASG es una ayuda a la puesta en práctica de iniciativas concretas dentro de la empresa.

X. La mentoría favorece la cultura de la inclusión por el mensaje que traslada, además del propio impulso de la herramienta.

XI. Este es un buen ejemplo de avance de la diversidad (número de mujeres contratadas) a la inclusión (cuántas de ellas ocupan puestos de responsabilidad). Y es perfectamente replicable a las personas con discapacidad.

Caso LÍNEA DIRECTA



línea directa

Sector/actividad: **Sector asegurador**

Ámbito territorial: **España**

Dimensión de la plantilla: **2.300 empleados**

Misión: **Aportar nuestra experiencia en respuesta directa y ponerla al servicio de nuestros clientes, empleados, accionistas, proveedores y toda la sociedad en general, generando riqueza, seguridad y un entorno de vida más sostenible para las personas.**

Impulso de la legislación y las temáticas ASG

- El compromiso de la compañía con la diversidad y la inclusión, y en especial con la discapacidad funcional, ha evolucionado para adaptarse a los nuevos marcos legislativos en relación con la sostenibilidad y los ejes ASG, así como con el nuevo contexto social y económico en que nos encontramos. No obstante, la cultura empresarial de Línea Directa y sus políticas de recursos humanos tienen un **alto grado de compromiso con la diversidad y la inclusión**, asentado desde hace tiempo en la organización.
- Actualmente, el **Plan de Sostenibilidad 2023-2025** del Grupo Línea Directa está alineado con todas las temáticas ASG: medioambiental y de gobernanza y, en concreto, dentro de lo social, cobran un papel muy relevante **la diversidad, la igualdad y los derechos humanos, además del talento y la contribución social**, todo ello fuertemente vinculado al negocio.^{xii} En este sentido, todas las iniciativas relativas a la diversidad y a la inclusión son clave para avanzar en el eje social y se reportan al Consejo de Administración.
- Para el seguimiento de este Plan de Sostenibilidad, se ha constituido un **Grupo de Trabajo de Sostenibilidad**,

liderado por el **Área de Personas, Comunicación y Sostenibilidad**, de la cual forman parte predirectivos de todas las áreas de la empresa. En el último ejercicio, se ha creado un Comité Asesor de Diversidad, para poner el foco en todas las acciones relativas a la diversidad y a la inclusión, para dar pasos concretos. La compañía impulsa la diversidad en todos ámbitos y algunos de los **KPI más relevantes** en esta materia son los siguientes:

1. **Diversidad generacional.** El 9,9% de la plantilla tiene menos de 30 años (talento joven) y el 15,1% supera los 50 (talento sénior).
2. **Diversidad de género.** Alta representación femenina: CEO, el 57% de la plantilla, el 50% de los puestos de responsabilidad el 57% del Consejo de Administración y el 55% del Comité de Dirección.

Políticas de diversidad y gestión del talento

- La empresa cuenta con una política de igualdad e inclusión que incorpora la diversidad de manera transversal en todas las políticas de personas. La compañía destaca que **una parte de los objetivos de retribución variable de los empleados están asociados al cumplimiento del Plan de Sostenibilidad**,^{xiii} con un fuerte componente de la parte social.
- Las acciones de diversidad e inclusión están enfocadas, principalmente, a la visibilidad, la promoción y la concienciación en la igualdad de oportunidades, a potenciar la diversidad de talento, así como a contribuir a la inserción laboral de personas con discapacidad.
- Para favorecer la diversidad del talento en la compañía, Línea Directa cuenta con **comunidades de talento**: grupos de personas de distintas áreas y roles en la organización y con intereses comunes, con la finalidad de potenciar la diversidad en toda la compañía.
- Una muestra del compromiso y de la importancia que la compañía otorga a la diversidad se refleja en diversos **reconocimientos y certificaciones**, que, además, ponen en valor su marca empleadora. Algunos ejemplos son el certificado de Top Employers, la posición en el *ranking* MERCO Talento (43º), el *Charter* Europeo de la Diversidad, la adhesión a la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones

Unidas (ONU) o el sello de Empresa Familiarmente Responsable (EFR). En materia de discapacidad, Línea Directa cuenta con el reconocimiento de la Fundación Integra o el Premio a la Acción Social de la Fundación Randstad.

- Entre las últimas novedades relativas a la diversidad y a la inclusión, se encuentra el hecho de que Línea Directa se ha unido como **empresa promotora** a la iniciativa **“Empresas por la Equidad, Diversidad e Inclusión”**,^{XIV} impulsada por la Fundación Randstad.

Prácticas a favor de la diversidad

- Línea Directa impulsa frecuentes campañas de **sensibilización en materia de diversidad e igualdad internamente** a todos los empleados de la organización.
- **Con relación a la diversidad funcional**, Línea Directa cuenta con el programa específico **“Sin Límites”**, nacido en 2009, que aborda la inserción laboral de empleados con discapacidad desde cuatro ámbitos: la atracción del talento en procesos de selección, el afloramiento interno, la participación en proyectos sociales de inclusión y la contribución con la empleabilidad a través de centros especiales de empleo. El programa, además, cuenta con un guía o tutor que garantiza un entorno laboral de acogida personalizado y adaptado a sus necesidades. El *guía* acompaña al empleado con discapacidad en todas las necesidades laborales en su día a día. Igualmente, asesora a aquellos empleados que son susceptibles de obtener el certificado de discapacidad. A través de este programa, **Línea Directa impulsa la integración de personas con capacidades distintas** desde el momento de su incorporación, asegurado su participación en la vida de la empresa de forma normalizada, con lo cual posibilita un mejor desarrollo de su talento. En este sentido, garantiza una atención personalizada y fomenta un entorno de trabajo respetuoso y no discriminatorio, en línea con uno de sus **valores corporativos más importantes**, que es el **respeto a las personas**. El programa cuenta con ayudas técnicas orientadas a eliminar o a reducir las barreras físicas, para asegurar un entorno laboral de igualdad real de condiciones, y pone a disposición de sus empleados un asesoramiento profesional a través de entidades externas especializadas, como la **Fundación Randstad**.

- **Existen programas de voluntariado corporativo que trabajan con colectivos vulnerables** en situación o riesgo de exclusión social que contribuyen a promover internamente la conciencia social y a trasladar a toda la organización el compromiso de la empresa con la diversidad y la inclusión.
- Por último, Línea Directa cuenta con un **Comité Asesor de Diversidad** que vela por el cumplimiento de los principios y compromisos incluidos en la política de diversidad corporativa.

Aprendizajes

- Contar con apoyo externo y **rodearse de buenos compañeros de viaje**, mediante alianzas con fundaciones y entidades sociales como la Fundación Randstad, con quien coordina un gran número de iniciativas. Por otro lado, colabora también periódicamente en sus actividades con la Fundación Integra, A la Par, el Centro de Humanización de la Salud San Camilo, Adopta un Abuelo, la Fundación Prodis o la iniciativa Hay salida del Ministerio de Igualdad, entre otras.
- Realizar un **abordaje integral de la diversidad**. Por un lado, atendiendo a diferentes colectivos vulnerables, como las personas en situación o riesgo de exclusión social o las personas con discapacidad. Y, por otro, promoviendo la diversidad en todos sus aspectos, en las distintas iniciativas que se impulsan en la organización.
- **Concretar las políticas en iniciativas específicas y concretadas en el día a día de la empresa**, como el programa “Sin Límites”, la presencia de personas especializadas como guías o tutores, los referentes en materia de diversidad o el hecho de contar con un Comité Asesor de Diversidad que vele por los compromisos.
- **Alinear los planes de acción con los valores corporativos y avanzar conforme a la madurez de la cultura de la organización**. Para Línea Directa, uno de los valores más importantes es, sin duda, el respeto a las personas.

XII. El Plan de Sostenibilidad sirve de marco a las políticas de diversidad y favorece su articulación interna.

XIII. Asociar la retribución a objetivos de sostenibilidad es un mensaje claro de la importancia que tiene para la empresa.

XIV. La reputación y la presencia en las redes actúan como factores impulsores de las políticas de diversidad, sobre todo en la atracción del talento.

Primera mención especial: el liderazgo

El liderazgo merece una mención especial por su efecto determinante en la implantación y la coherencia de las políticas de diversidad. Coinciden en ello numerosos estudios que resumimos, y nos damos cuenta de que todos ellos están alineados con la enorme influencia que ejercen los comportamientos de los líderes en sus equipos.

Según un estudio de ISS Dinamarca,¹¹⁰ las personas que lideran equipos conformados desde la diversidad despliegan, para adaptarse a las diferentes competencias de sus colaboradores, un mayor potencial para desarrollar relaciones y una mayor empatía, y saben aprovechar mejor las competencias del equipo. El valor añadido del liderazgo de los equipos diversos lo confirma la revista Forbes en este reciente artículo¹¹¹ al señalar que *“los equipos que no saben gestionar la diversidad lo tendrán muy difícil en momentos disruptivos como el actual”*. Se trata, como ya decíamos en nuestro estudio de Esade sobre RSE y gestión de personas,¹¹² de buscar *“el ejercicio de un liderazgo responsable que conecta el propósito, la consecución de resultados y el cuidado de las personas del equipo”*.

Los efectos positivos son claros. Según este estudio de DDI,¹¹³ quienes ejercen su liderazgo en empresas con una fuerte cultura de la diversidad y de la inclusión impulsan relaciones de mayor confianza, dedican tiempo a reconocer a los miembros de sus equipos y los animan a expresar sus preocupaciones y a retar el *statu quo*. Cuando los líderes se comportan de esta manera, los empleados multiplican por 7 su sensación de cultura inclusiva. En el mismo sentido, según Deloitte,¹¹⁴ en este tipo de cultura organizativa la disposición al cambio se incrementa 1,8 veces, innovan 1,7 más veces y son capaces de generar liderazgos sólidos con una probabilidad casi del triple (de 2,9 veces).

Para CEGOS,¹¹⁵ uno de cada tres empleados –y el mismo porcentaje para responsables de talento– señala que el compromiso del equipo directivo es un factor necesario para llevar estos valores de inclusión al más alto nivel de la empresa. Así, el 44% de los empleados y el 37% de los responsables del talento creen que su jefe directo es consciente del impacto de estas cuestiones, y en un porcentaje similar lo consideran un sólido aliado para ello. De hecho, solo uno de cada seis considera que su superior jerárquico no reconoce el impacto de sus prejuicios en la toma de decisiones. Este es, sin duda, un dato alentador.

En cuanto a la función ejemplar del liderazgo, según un informe de la OIT,¹¹⁶ cuando los líderes sénior actúan como modelo en diversidad e inclusión, se obtiene un 11% más de bienestar y un 10% más de valentía para decir cómo hacer las cosas mejor. Por último, una publicación del Foro Económico Mundial y de Mercer¹¹⁷ refuerza la idea de que sean los líderes sénior los que se comprometan con la diversidad y la inclusión al mismo nivel que con las exigencias del negocio, y añade la necesidad de formación sobre sesgos y estereotipos para los líderes o herramientas como la mentoría.

110. Holck, L.; Hjortlund Andersen, L. (2017): *Diverse Teams Drive Leadership Development*. ISS World Services. A/S. ISS White Paper.

111. Toca, G. (2019): “El posible miedo a la diversidad”. Cita de Eugenia Bieto, profesora del Departamento de Dirección General y Estrategia de Esade. Revista Forbes.

112. Cortés, C.; Carreras, I. (2019): *La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas*. Instituto de Innovación Social de Esade e ISS España, p. 101.

113. Development Dimensions International (DDI) (2023): *Diversity, Equity, and Inclusion Report 2023. Global Leadership Forecast Series*.

114. Deloitte (2015): *High-Impact Talent Management*.

115. CEGOS (2023): *Diversidad e inclusión en las organizaciones*.

116. Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022): *Transforming enterprises through diversity and inclusion*.

117. Foro Económico Mundial; Mercer (2021): *Pathways to Social Justice: A Revitalized Vision for Diversity, Equity and Inclusion in the Workforce*. White Paper.

Todos estos comportamientos son ejemplo de coherencia (“walk the talk”), como confirma la investigación publicada en este artículo,¹¹⁸ cuyas conclusiones muestran que, *“si bien los pronunciamientos de los CEO sobre la diversidad (por ejemplo, resaltar la importancia de la diversidad en los discursos públicos o comunicar sobre la diversidad a los empleados) importan, los comportamientos reales del CEO deben reforzar las declaraciones pronunciadas en público”*.

El liderazgo inclusivo es una palanca esencial para impulsar la diversidad en las organizaciones. Los líderes de equipos diversos son mejores líderes, desarrollan más competencias y promueven el desarrollo de sus equipos.

Pensemos, pues, el **enorme beneficio que tendría la incorporación de personas diversas a los puestos directivos**. Tal como ocurre con el género, **contar con personas con discapacidad en el ámbito de representación de la empresa actúa como palanca eficaz y real para la inclusión efectiva de este colectivo**.

118. Ng, Eddy S.; Sears, Greg J. (2020): “Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices”. *Journal of Business Ethics*, 164, pp. 437-450.

Segunda mención especial: sesgos y diversidad funcional

Debido al impacto enorme que los sesgos inconscientes tienen en la diversidad y, en particular, en la funcional, vamos a realizar un análisis separado de esta cuestión clave.

Los sesgos son atajos cognitivos, fruto de un sistema de pensamiento rápido y automático, que nos llevan a clasificar a las personas de forma intuitiva e inconsciente. Por ejemplo, un sesgo puede hacer que sintamos una preferencia natural hacia algunas personas por afinidad o por pertenencia a un grupo. En realidad, todos los sesgos tienen efecto en las acciones cotidianas y en las decisiones que tomamos, pero algunos pueden tener más influencia en cuestiones de diversidad. Veamos algunos ejemplos.

Un reciente estudio¹¹⁹ sobre los sesgos y la diversidad (De keersmaecker y Schmid) de Esade ha revelado que *“la presencia del sesgo de exposición selectiva (optar por consumir información afín a las creencias preexistentes) puede utilizarse para predecir las creencias negativas que se tendrán con el paso del tiempo, y que es más probable que quienes están en contra de la diversidad se reafirmen en sus opiniones”*. Se ha demostrado que las opiniones futuras de los participantes que mostraban una postura contraria a la diversidad eran predecibles. Sin embargo, en el caso de los participantes que estaban a favor de la diversidad, el hecho de manifestar un sesgo de exposición selectiva no influía en sus opiniones futuras.

La *Harvard Business Review* ofrece también algunas conclusiones reveladoras de sus investigaciones sobre sesgos y su efecto negativo en la diversidad. Según un artículo de Cecchi-Dimeglio,¹²⁰ uno de ellos es el **sesgo endogrupal**, o dar un trato preferencial a las personas que sentimos que pertenecen a un grupo con el cual nos identificamos. Es evidente que ello se convierte en un freno a la creación de equipos diversos, sobre todo cuando creemos que nuestras capacidades están por encima de las de otras personas –idea alimentada por el llamado **sesgo de experiencia**– o no son afines a nosotros –**sesgo de afinidad**.

Antes hemos hablado de la oportunidad que supone para las personas con discapacidad la posibilidad del teletrabajo, al hacer más accesible el puesto de trabajo. A este respecto, en nuestro reciente estudio titulado *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*,¹²¹ hacíamos referencia al **sesgo de proximidad**, entendido como *“la tendencia a favorecer a las personas que se encuentran en nuestra vecindad inmediata”* y que, aplicado al modelo híbrido, *“se traduce en el trato preferencial, la mayor parte de las veces inconsciente, a favor de quienes están físicamente presentes en la oficina”*. Se basa en la creencia de que somos más productivos en la oficina, algo que el teletrabajo y el modelo híbrido han demostrado que no es cierto. Afecta la toma de decisiones sobre la valoración del trabajo, el desempeño y las posibles promociones. Si no vigilamos este sesgo, las personas que teletrabajan estarán en peor condición de demostrar su valía y, por tanto, tendrán acceso a menos oportunidades.

119. De keersmaecker, J.; Schmid K. (2023): “Cómo los sesgos cognitivos afectan las opiniones sobre la diversidad”. *Do Better*; Esade, julio. (Artículo basado en el estudio de los mismos autores titulado “Selective exposure bias predicts views on diversity over time”. *Psychonomic Bulletin & Review*, 30(1):401-406.)

120. Cecchi-Dimeglio, P. (2023): “Watch Out for These 3 Gender Biases in Performance Reviews”. *Harvard Business Review*, julio.

121. Cortés, C. (2023): *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos*. Instituto de Innovación Social de Esade e ISS España.

El problema en el ámbito de la diversidad funcional es que, según los estudios de Tessa Charlesworth,¹²² los sesgos inconscientes pueden cambiar, pero esto solo ha ocurrido en otros grupos. Así, por ejemplo, los prejuicios sexuales se redujeron en un 64% en 14 años, pero, con relación a la discapacidad, los sesgos¹²³ durante ese mismo período apenas han cambiado un 5%, de modo que la disparidad entre el cambio registrado en el sesgo de sexualidad y la persistente estabilidad del sesgo de discapacidad es enorme. En realidad, donde se están viendo mayores cambios es en los sesgos explícitos, particularmente los relacionados con la discapacidad, que han disminuido un 37%. Según esta investigadora, si seguimos con la misma tasa de movimiento de los sesgos inconscientes relacionados con la discapacidad, **es probable que pasen más de 150 años antes de que los sesgos implícitos de discapacidad se neutralicen.**

Será difícil avanzar en la diversidad funcional si los sesgos inconscientes –actitudes y creencias implícitas– sobre el colectivo de las personas con discapacidad no varían apenas con el tiempo. Seguramente, este hecho sea el que explique que las buenas prácticas o experiencias cercanas con estas personas funcionen con tanta eficacia en las organizaciones, pues contribuyen a reducir estos sesgos.

¿QUÉ SOLUCIONES CONTRIBUIRÁN A LA REDUCCIÓN DEL EFECTO NEGATIVO DE ESTOS SESGOS?

Para luchar contra los sesgos –puesto que son filtros que utiliza nuestro cerebro para seleccionar la información más relevante–, el primer paso es **tomar conciencia de su existencia**. De ahí la importancia de realizar **formaciones sobre sesgos inconscientes**, y la buena noticia es que ya están en la agenda de muchas organizaciones. En un detallado artículo¹²⁴ sobre las formaciones para trabajar los sesgos, Kim y Roberson señalan la toma de conciencia individual como el primer paso crítico. Solo después es posible avanzar en la detección de los sesgos en su contexto y en el análisis de los estereotipos existentes.

Un metaanálisis¹²⁵ de más de cuarenta estudios sobre formación en materia de diversidad e inclusión encontró que, para sea efectiva, ha de complementarse con otras iniciativas de diversidad, dirigirse **tanto a la sensibilización como al desarrollo de habilidades** y llevarse a cabo durante un período de tiempo significativo.

Otras medidas consisten en **contactar con otros grupos con creencias contrarias**, en vez de permitirles que formen sus propios círculos de autoconfirmación,¹²⁶ o **crear los llamados grupos de afinidad**, personas de la empresa que comparten un propósito y que voluntariamente se unen para intercambiar experiencias y promover acciones concretas

122. Rojas, Nikki (2022): "Why disability bias is a particularly stubborn problem". *The Harvard Gazette*. Charlesworth, T.; Banaji, M. (2020): *What Works? Evidence-Based Ideas to Increase Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace*. University of Massachusetts Amherst. Charlesworth, T.E.S.; Banaji, M.R. (2019): "How Americans' Biases Are Changing (or Not) Over Time". *Harvard Business Review*, agosto.

123. Sobre la base de 4 millones de tests sobre actitudes explícitas o implícitas recogidas entre 2007 y 2016.

124. Kim, J.; Roberson, L. (2022): "I'm biased and so are you. What should organizations do? A review of organizational implicit-bias training programs". *Consulting Psychology Journal*, 74(1): 19-39.

125. Bezrukova, K.; Spell, C. S.; Perry, J. L.; Jehn, K. A. (2016): "A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation". *Psychological Bulletin*, 142(11): 1227-1274. DOI: 10.1037/bul0000067.

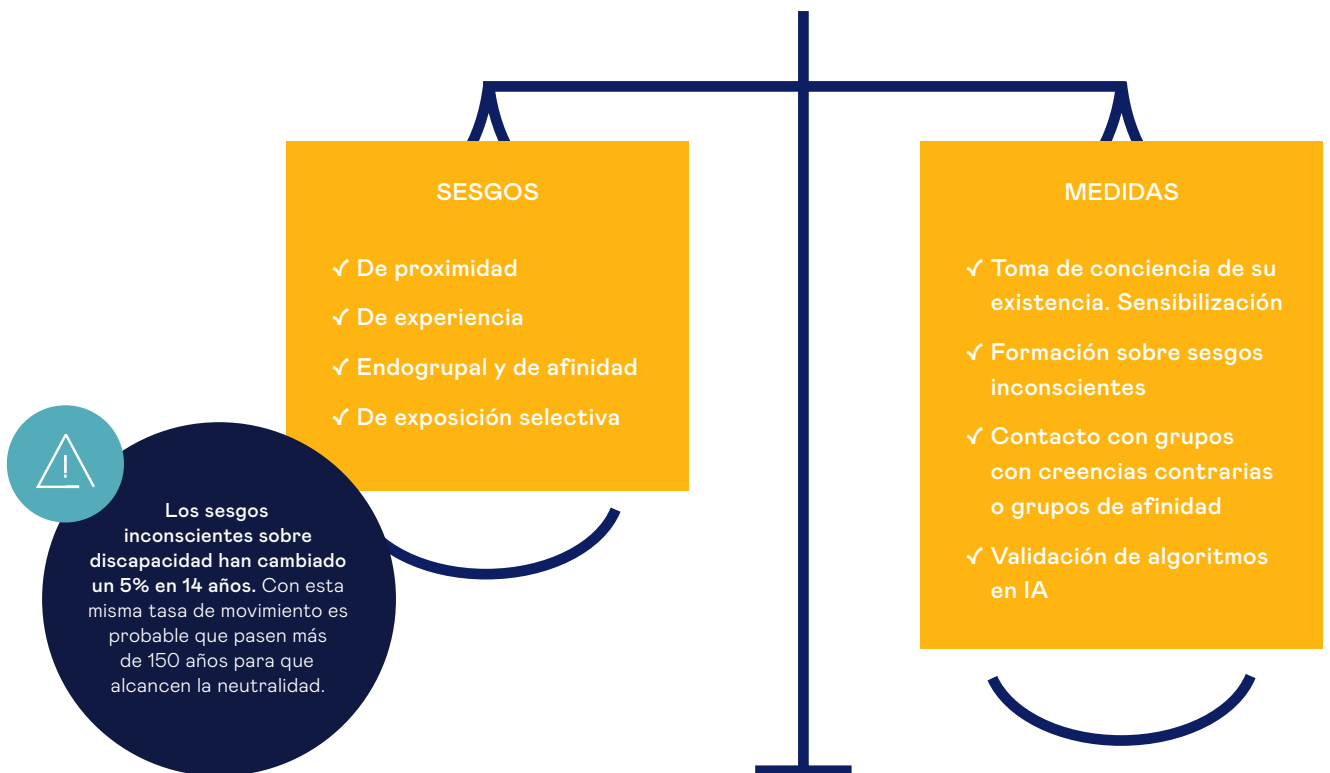
126. De keersmaecker, J.; Schmid, K. (2023): *Op. cit.*

para avanzar en los objetivos de diversidad, equidad e inclusión.¹²⁷ El 90% de las empresas del *Fortune 500* cuentan con estos grupos y muchas en España, algunas de ellas entrevistadas en este estudio, también utilizan dinámicas similares, como los *diversity circles* o conversaciones sobre diversidad, en el caso de Capgemini, o las comunidades de talento en Línea Directa.

Un artículo reciente de la *HBR*¹²⁸ pone el foco en el momento de la contratación, fundamental para el acceso de las personas con diversidad funcional. Inspirado en los resultados de un famoso estudio de las orquestas sinfónicas que comenzaron a contratar a más mujeres a través de audiciones “ciegas”, algunas organizaciones utilizan ahora este tipo de “contratación ciega” para ayudar a alcanzar los objetivos relacionados con la diversidad. Para ello, eliminan información en el proceso de reclutamiento que pueda identificar a un colectivo determinado. Una encuesta reciente a más de 800 profesionales de recursos humanos de los Estados Unidos reveló que cerca del 20% trabajaban para organizaciones que utilizaban la contratación ciega y alrededor del 60% estaban familiarizados con ella.

Por último, y dada la fuerza creciente de la inteligencia artificial, validar los algoritmos desde su creación asegurará que no se incorporen sesgos inconscientes.¹²⁹

Figura 10. Sesgos más frecuentes en diversidad funcional y medidas para reducirlos



Fuente: Elaboración propia.

127. Estebecorena, M. P. (2022): “Sesgos inconscientes, una amenaza tácita al concepto de diversidad”. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 169, pp. 97-103.

128. Fath, S. (2023): “When Blind Hiring Advances DEI and When It Doesn’t”. *Harvard Business Review*, junio.

129. Sobre este tema, recomendamos el documental de Kantayya, Sh. (2020): *Coded Bias*.

6

Conclusiones del estudio

01

Aprovechar el marco normativo para impulsar la diversidad y, para la inclusión, apoyarse en la voluntad de la organización, concretada en estrategias y en políticas efectivas.

02

Extender la diversidad funcional a todas las fases del itinerario de vida profesional.

03

Contagiar la cultura inclusiva: una diversidad llama a otra.

04

Priorizar la sensibilización y la concienciación.

05

Aprovechar los datos, fijar objetivos y medir.

06

Abordar la diversidad desde un enfoque multifactorial.

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

Volviendo al objetivo principal del estudio, el análisis realizado en las páginas anteriores sobre la situación de la diversidad en las empresas nos permite extender estas buenas prácticas identificadas, claves de éxito o mecanismos más efectivos para superar barreras, al servicio de la integración laboral efectiva de las personas con discapacidad. **Estos aprendizajes que sirven para otros tipos de diversidad se pueden replicar a la diversidad funcional, dentro de su especificidad y a partir de los elementos que comparten**, que son muchos.

Aportamos estas conclusiones de nuestro estudio.

1. **Aprovechar el marco normativo para impulsar la diversidad y, para la inclusión, apoyarse en la voluntad de la organización, concretada en estrategias y en políticas efectivas.**

Efectivamente, la OIT ya avanzaba que **el principal impulsor de las políticas de diversidad es la legislación**. Está claro que esto incluye la normativa de mínimos (Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social), pero se extiende al marco mundial de los ODS y al enfoque ASG, concretado en Europa en normativas de cumplimiento y de reporte cada vez más específicas. Es el caso de la Directiva relativa a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD), cuyo objetivo es establecer los requisitos para los informes de sostenibilidad por parte de las empresas. Este contexto favorece que las políticas de inclusión sean centrales en la estrategia de sostenibilidad de la empresa y se articulen al máximo nivel directivo de la organización.

Por tanto, la legislación es fundamental para alcanzar los mínimos de diversidad. Pero, a partir de aquí, son otros factores los que convierten estos mínimos en una realidad de inclusión. Finalmente, es **una decisión que toma la empresa por convicción desde sus valores, o por conveniencia para satisfacer las expectativas de sus grupos de interés**. El giro hacia una mirada centrada en los grupos de interés (*stakeholder-centric*) en la lógica empresarial requiere ahora un adecuado análisis de materialidad en el que cada empresa escucha a sus clientes y la fuerza laboral.

Es este segundo paso de inclusión el que, en el ámbito de la diversidad funcional, no se acaba de producir. Muchos de los estudios analizados aquí muestran la discapacidad como una variable de segundo o tercer nivel. En su permeabilidad en las diferentes políticas de talento, apenas logran medir el número de personas incorporadas o atender los momentos iniciales de la contratación y el reclutamiento. Este es el primer reto.

De los casos de empresa analizados en este estudio –seis en total–, extraemos un denominador común: existe una firme convicción a favor de las políticas de diversidad, en el marco más global de una estrategia de sostenibilidad sólida, adaptada a la realidad del contexto actual. Esto es lo que ha convertido sus prácticas en exitosas y les ha llevado a superar las dificultades que han surgido durante el recorrido.

2. Extender la diversidad funcional a todas las fases del itinerario de vida profesional

Como acabamos de decir, el foco se sitúa en la barrera inicial: la incorporación de personas con discapacidad. Y es lógico que sea así, siendo el primer y gran obstáculo. No obstante, para crear una cultura inclusiva, hemos comprobado que las políticas y las prácticas han de sucederse a lo largo de todo el ciclo profesional. Tras el reclutamiento y la selección, hay otras claves, como la formación en sesgos inconscientes o el monitoreo de las promociones y de las evaluaciones del desempeño para que una buena política de diversidad avance hacia la inclusión. Por ejemplo, si los equipos directivos toman conciencia de sus sesgos, podrán darse cuenta de requisitos del puesto que quizá no eran tales o que son excluyentes o secundarios.

*En el **focus group** que ha acompañado este estudio se han expuesto frenos “típicos”, como la valoración positiva de la inclusión (“para otro departamento”) o la discapacidad invisible (“que no se note”), posiblemente por falta de experiencias positivas o sesgos inconscientes acerca de la productividad de las personas con discapacidad.*

Si hacemos visible el colectivo con discapacidad en todos los momentos de la carrera profesional y su contribución específica, más allá de lograr su reclutamiento y contratación, la propia inclusión actuará como palanca invisible que hará bajar un poco más esa barrera inicial.

3. Contagiar la cultura inclusiva: una diversidad llama a otra

Existen muchos tipos de diversidad, y es verdad que no se pueden priorizar todos los colectivos. Lo que sí ha quedado demostrado es que, en cuanto una empresa emprende este camino, se genera un efecto multiplicador positivo. Se empieza a crear un cierto contagio en el cual los colectivos que saben que han realizado un gran esfuerzo para llegar a formar parte de la empresa en términos de equidad valoran que otros colectivos, con otros tipos de diversidad, sean los que ahora sean priorizados. Se genera así una suerte de cultura inclusiva en que, con el tiempo, lo que antes era diferencia y barrera ahora se convierte en un valor añadido de diversidad en la empresa, que agrupa diferentes colectivos bajo un sentido de pertenencia común. En los estudios mencionados, se identifica que, si el equipo es diverso en algunos colectivos, los demás colectivos diversos se animan a dar lo mejor de sí mismos. Experiencias como los grupos de afinidad han demostrado cómo la diversidad se inserta en la cultura y alcanza un nivel global en la empresa, puesto que se favorece la interacción y, por tanto, la inclusión. Todos queremos formar parte de una cultura inclusiva, porque sabemos que nos facilitará la pertenencia a ella, una aspiración esencial del ser humano.

*Se completa así el impulso de las políticas **top-down** con grupos internos de trabajo **bottom-up**, creando embajadores de esta cultura diversa, que reportan beneficios reales para los individuos, y no solo “banderas”. Estas conclusiones se derivan del grupo de trabajo realizado con las empresas que han colaborado en este estudio.*

Por tanto, empezar con la diversidad de género, como hemos visto en el caso de la mayoría de las organizaciones, es un buen comienzo que abre las puertas a una futura cultura inclusiva de otros tipos de diversidad, como la funcional.

*En Capgemini, se han creado **bootcamps** tecnológicos específicos para mujeres, con buenos resultados. Esta práctica de “campos de entrenamiento” se ha replicado para las personas con discapacidad y ya está dando sus frutos.*

4. Priorizar la sensibilización y la concienciación

Hemos visto que los sesgos en discapacidad han evolucionado significativamente menos que en otros ámbitos, como es el caso del género. Son sesgos inconscientes, por lo cual las medidas más efectivas siguen siendo la formación y la sensibilización. Cada vez está más presente en las organizaciones la formación en sesgos inconscientes, como confirman buena parte de los informes aquí recogidos. De hecho, son las empresas que ya disponen de políticas de DEI avanzadas las que más trabajan con estas herramientas.

En el taller de trabajo, se avanzaron dichas buenas prácticas, muy alineadas con esta conclusión: celebrar los éxitos, concretar las políticas en prácticas e iniciativas concretas y mejorar la comunicación interna. Por ejemplo, haciendo aflorar en las conversaciones los sesgos sobre diversidad funcional para crear círculos de diversidad-inclusión.

Dar a conocer las políticas de DEI de la empresa, dentro de su marco global de sostenibilidad; explicar con detalle las diferencias entre diversidad e inclusión, o hacer explícitas las ventajas para la empresa en productividad, talento o innovación también son prácticas efectivas de toma de conciencia. Lo que no se ve no se puede priorizar. Hacer visible la diversidad funcional y sus beneficios para la empresa ayudará a incorporarla a la cultura con normalidad. La conversación sobre diversidad tiene que permear por toda la empresa.

5. Aprovechar los datos, fijar objetivos y medir

Si en algo coinciden los estudios analizados es en la fuerza de la medición. Fijar objetivos cuantitativos, obtener datos y medir los resultados para conocer el impacto real de las prácticas en diversidad es fundamental para alimentar la cultura de inclusión. Ha funcionado en la diversidad de género y funcionará en la diversidad funcional. Ya hemos propuesto antes qué tipos de indicadores son más efectivos. Basta con recordar ahora que **no se mide igual la diversidad que la inclusión** y que **la medición debe abarcar todo el ciclo de vida profesional**. Muchos de estos datos se mostrarán en las memorias de sostenibilidad, por lo que el propio indicador tiene toda la fuerza para sostener la realidad de nuestras políticas, su eficacia e incluso la reputación de la empresa.

Tanto Verallia como Capgemini nos ofrecen en este informe buenos ejemplos de medición, a través de sus indicadores de avance en materia de diversidad. El resultado es poder tomar decisiones más eficaces, priorizar acciones y también concienciar a la empresa del valor de la diversidad desde la fuerza incontestable de los datos.

Finalmente, la medición es un modo fantástico de ayudar a las organizaciones a tomar conciencia de la realidad a través de los datos. Recordemos que no todas las mediciones son tan objetivas como el número de personas contratadas de un colectivo. Muchas veces acudiremos a percepciones como la pertenencia, el grado de colaboración o la libertad percibida para compartir ideas o situaciones personales. Y para ello es **clave comunicar los resultados de la medición, sobre todo con las áreas de negocio, para que incremente su sensibilización sobre los beneficios**, esta vez palpables, de la diversidad en sus equipos.

Aún queda como reto extender la medición de las políticas de diversidad, y sobre todo de inclusión, a las personas con discapacidad. Nadie cuestiona ahora que se mida cuántas mujeres ocupan puestos de dirección o son consejeras. Sin embargo, hemos observado que es infrecuente que se mida cuántas personas con discapacidad asumen puestos de responsabilidad. Este es el paso que toca dar ahora.

6. Abordar la diversidad funcional desde un enfoque multifactorial

Lograr el éxito en las políticas de DEI no es fácil y requiere una aproximación holística, que incluya los aspectos legales y de estrategia, la cultura corporativa, un modelo de liderazgo inclusivo, la gestión del talento y las ventajas de la diversidad para el negocio. La formación, la toma de conciencia, el ejemplo, la comunicación o la medición son también elementos transversales que contribuyen a esta mejora que ahora proponemos para las organizaciones.

Anteriormente, ya hemos expuesto con detalle cuáles son las ventajas de contar con equipos diversos, en particular si se trata de personas con discapacidad. En unos tipos de diversidad, unas tendrán más impacto que otras. La clave es cómo interactúan de forma virtuosa estas ventajas para lograr aprovechar sus beneficios: la productividad, la innovación, el sentido de pertenencia, la atracción del talento o la reputación.

Todas las empresas contactadas para este estudio coinciden en el impacto positivo de la diversidad funcional en la empresa. En el *focus group*, las buenas prácticas o los casos de éxito han servido de referente y, al ser compartidos, rápidamente han sido aprovechados por los participantes para adaptarlos a su realidad como experiencias positivas y multiplicar así el impacto de las que ya venían realizando en otros aspectos.

En definitiva, no se trata tanto de cuáles son las palancas esenciales, sino de cómo se combinan todas ellas, como si de un acorde musical se tratara. No es una sola tecla, ni siquiera una melodía, sino la armonía completa la que creará un cambio real y sostenible en la empresa en materia de diversidad e inclusión.

Resultado del *focus group*

Detalles de la sesión:

- Temática: Las políticas y las prácticas de diversidad en la incorporación de personas con discapacidad en las empresas
- Fecha y lugar de realización: 12 de julio de 2023 en Esade Madrid

Participantes:

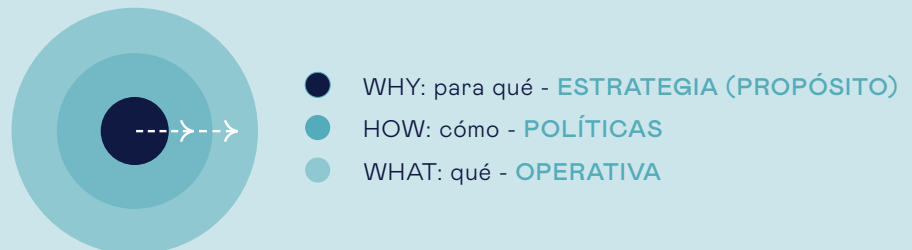
1. IMBISA: José Ángel Martín Escalante
2. KPMG: María Mesa Fernández
3. Fundación Randstad: María Viver
4. Randstad: Óscar Gutiérrez
5. Capgemini: Nieves Pacheco
6. Verallia: Sara Rodríguez
7. Línea Directa: Amelia Pérez

Dinamización y apoyo:

- Carlos Cortés, profesor de Esade e investigador del proyecto
- Esther Machado, de la Fundación Randstad
- Maria Sureda, del Instituto de Innovación Social de Esade

Metodología

Se analizan las estrategias, las políticas y las prácticas en materia de diversidad e inclusión. Para la separación en estos tres niveles, nos basamos en el modelo del círculo dorado de Simon Sinek:



A continuación, se trabaja por grupos, con la metodología *World Café*, partiendo de dos preguntas:

- ¿Cuáles son las barreras y los factores impulsores de la diversidad funcional en el ámbito laboral a nivel de **estrategia y políticas**?
- ¿Cuáles son las barreras y los factores impulsores de la diversidad funcional en el ámbito laboral a nivel de **operativa**?

Resumen de los resultados

A continuación, detallamos los principales resultados de esta sesión:

ESTRATEGIAS / POLÍTICAS (why & how)

Impulsores

- Alineación con el propósito/los valores
- Necesidad de talento
- Liderazgo inclusivo
- Regulación ASG
- Accesibilidad: arquitectónica, digital
- Discapacidad como oportunidad de negocio: productos para personas con discapacidad
- Cuotas / KPI – Medir los resultados

Frenos

- Falta de cultura inclusiva en el liderazgo
- Falta de coherencia entre la implementación operativa y las políticas DEI
- Dudas por absentismo y menor productividad de las personas con discapacidad
- Sesgos
- Actuar por moda, en vez por madurez de la empresa
- KPI – Contratar solo para cubrir la cuota

OPERATIVA (what)

Impulsores

- Sensibilización con formación o charlas para reducir sesgos
- ASG permite ir más allá de la normativa (mínimos legales)
- Experiencias previas positivas: pilotar donde vaya a funcionar para motivar la réplica y hacerlo visible
- Tener alguien del equipo con experiencia cercana ayuda a sensibilizar al equipo y aporta el conocimiento sobre esta realidad
- Políticas de conciliación, flexibilidad. El teletrabajo también favorece la accesibilidad
- Programas de desarrollo concretos (por ejemplo, para la discapacidad intelectual o la brecha digital)
- Políticas de beneficios para el colectivo (seguro médico) o planes de ayudas (tratamientos, terapias)
- Adaptaciones técnicas y psicosociales
- *Onboarding* específico (por ejemplo, en las dos primeras semanas o con un café informal)

Frenos

- Excusas como "no es el momento" o "el negocio no lo permite"
- Valorar bien la inclusión, pero "para otros departamentos"
- En ocasiones, se quiere discapacidad invisible
- Miedo a lo desconocido (sesgos) o desconocimiento de los tipos de discapacidad (estereotipos)
- Dificultad para encontrar talento con discapacidad que encaje con las necesidades de la empresa o con la formación previa requerida
- Rechazo del empleo por parte del colectivo para no perder otros beneficios
- Generación de una moda sin crear un espacio realmente inclusivo
- Creación de un puesto de trabajo ad hoc puede no funcionar si las necesidades de la empresa cambian o es difícil la recolocación
- Sesgos en la selección

También se comentaron algunas de las claves y de las buenas prácticas surgidas en la sesión o en las entrevistas previas. Son las siguientes:

- Crear grupos de trabajo en los equipos (*bottom-up*) para completar la caída en cascada de las políticas (*top-down*).
- Disponer de "embajadores" como impulsores de la diversidad.
- Incorporar la diversidad en la cultura de manera global.
- Celebrar los éxitos.
- Hacer visibles los beneficios reales para el individuo (no solo "banderas").
- Concretar las políticas en prácticas y en iniciativas concretas.
- Utilizar la comunicación interna: llevar el tema a las conversaciones o crear círculos de diversidad-inclusión para hablar de sesgos.
- Diseñar y ejecutar proyectos innovadores o disruptivos con el tercer sector.

Muchas de estas ideas y buenas prácticas compartidas por los participantes han quedado reflejadas a lo largo del texto del estudio y han contribuido a sus conclusiones.

Autor



Carlos Cortés León

Licenciado en Derecho, con másteres en Recursos Humanos, Dirección de Empresas-MBA, Dirección de Fundaciones, PRL, Dirección de ONG (Esade), Liderazgo e Innovación Social (Esade) y Gestión Estratégica y Liderazgo Social (IESE). *Coach* ejecutivo PCC (ICF), de equipos y sistémico aplicado a organizaciones y equipos. Profesor del Departamento de Dirección de Personas y Organización e investigador del Instituto de Innovación Social de Esade. Actualmente, es consultor social y docente especializado en gestión de personas. Toda su carrera profesional se ha desarrollado en el ámbito de los recursos humanos, tanto en empresas multinacionales como en organizaciones del sector social. Ha sido director de Recursos Humanos de Grupo 5, Médicos Sin Fronteras y la fundación Ayuda en Acción, entre otras. Desde 2008 viene desarrollando proyectos de consultoría, investigación y formación sobre estrategia, gestión de equipos, sostenibilidad y estructura organizativa para empresas, entidades sociales, cooperativas y Fundaciones corporativas. También ha trabajado con varios órganos de gobierno y es patrono de Igax y la Fundació IRES, y es fundador de Padrinos por Brasil. Es autor de numerosos artículos y libros, como *Claves para la gestión de personas en las ENL* (Fundación Luis Vives, 2009) y *Gestión de personas en la empresa social* (Grupo 5, 2011), así como los estudios “La influencia de la RSE en la gestión de personas: buenas prácticas” y “Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos”, entre otros. Es conferenciante TEDx sobre “Trabajo en equipo y música a capella”. Compositor del Himno a Fundaciones. Ayuda a personas y organizaciones a encontrar y seguir sus procesos de cambio, guiadas por su inteligencia emocional y por el sentido común.

www.carloscortesleon.com

Para María.

Y para tanta, diversa y amada familia: ahijada, ahijado, sobrinos y sobrinas.

A todos.

esade
RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.



Institute for Social
Innovation

Instituto de Esade cuya actividad se centra en desarrollar investigaciones significativas, contenidos pedagógicos, programas educativos e intervenciones en el ámbito público para ayudar a estudiantes, ciudadanos y organizaciones a abordar los desafíos sociales relacionados con la exclusión, la vulnerabilidad, la precariedad y la sostenibilidad. La misión del Instituto de Innovación Social es desarrollar las capacidades de las personas y organizaciones de los sectores empresarial y no lucrativo para fortalecer, en sus actividades propias, su contribución a un mundo más justo y sostenible.

innovacionsocial@esade.edu

www.innovacionsocial.esade.edu

Campus Barcelona · Sant Cugat

Av. Torreblanca, 59. 08172 Sant Cugat del Vallès. Barcelona (Spain)

Campus Barcelona · Pedralbes

Campus Madrid

www.esade.edu

randstad
fundación.

Fundación Randstad nace en 2004 con una misión muy clara: conseguir la igualdad de oportunidades laborales de las personas con discapacidad mediante la sensibilización, capacitación y la transición al empleo.

Su intervención consiste en adaptar las necesidades de las personas, mediante itinerarios de inserción socio laboral y a través de la tecnología, a las oportunidades laborales que ofrecen las empresas.

Se dirige al colectivo de personas con discapacidad con la visión de conseguir su plena inclusión en las empresas y su normalización en la sociedad.

www.randstad.es/fundacion-randstad

esade

RAMON LLULL UNIVERSITY

Institute for Social
Innovation

randstad
fundación.

Do Good. Do Better.