

# **INFORME FINAL**

## **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA PRÁCTICA DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS**

***Estudio realizado en el marco del proyecto “Sensibiliza: Sensibilización y Medición en la Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa”.***

**Financiadores:**



UNION EUROPEA  
FONDO SOCIAL EUROPEO  
*Invierte en tu futuro*



SECRETARÍA GENERAL  
DE INMIGRACIÓN  
Y EMIGRACIÓN  
DIRECCIÓN GENERAL  
DE MIGRACIONES

## PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO.

La Federación Red ACOGE, comprometida en la promoción y la defensa de la igualdad de oportunidades y la diversidad desde su nacimiento en el año 1991, trabaja de forma activa en el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la gestión de la diversidad como principio estratégico en los entornos laborales en general y en las empresas en particular, trabajo que realiza, desde el año 2008, en el marco del programa SENSIBILIZA, cofinanciado por el Fondo Social Europeo y la Dirección General de Migraciones (Ministerio de Empleo y Seguridad Social). En el contexto de este programa se ha diseñado un Modelo de Diagnóstico y Evaluación de la Gestión de la Diversidad en la empresa denominado *GDiversia*, con la colaboración de la consultora Ekokimia SLNE.

En el proceso de definición y creación del modelo, y como conocedores de la variedad de planteamientos y opciones existentes, hemos involucrado a distintos actores y muy especialmente a las empresas, quienes han aportado su visión y valoraciones a través de cuestionarios y entrevistas cualitativas. No queremos dejar pasar esta ocasión sin aprovechar para expresar nuestro agradecimiento a las organizaciones que han participado en este proceso. Gracias a su colaboración hemos podido analizar las políticas y prácticas de la gestión de la diversidad en los entornos laborales españoles para, a continuación, proponer un sistema de indicadores y de instrumentos de evaluación.

Comenzando por un exhaustivo análisis documental que sirvió para definir seis dimensiones de la Gestión de la Diversidad en la empresa (internas, externas y transversales), el estudio se ha realizado en dos fases a lo largo de los dos últimos años. Durante 2013, se trabajaron las dimensiones internas de Capital Humano y de Implicación y Estructura Corporativa junto a las transversales de Igualdad de Trato y Gestión del Conocimiento. En 2014, se contemplaron las dimensiones externas de Comunicación y Marketing, y de Acción Social. Además, se ha analizado documentación relacionada con la Gestión de la Diversidad y su evaluación. El presente informe recoge las conclusiones de dicho estudio.

Gracias a la participación de las empresas en el proceso, hemos identificado algunos puntos claves necesarios para afrontar la construcción del modelo *GDiversia*: cómo las empresas conciben en la práctica la gestión de la diversidad, qué perfiles de empresa y de diversidad existen, qué papel tienen las acciones para la gestión de la diversidad en la estrategia corporativa, en qué medida puede interesarles la evaluación de su actuación y con qué objetivo, qué existe y ya se ha puesto en marcha en relación con la Gestión de la Diversidad y también con su evaluación, de qué datos disponen las empresas para ello, qué información consideran útil, etc.

Las conclusiones obtenidas, unidas al estudio de modelos y referencias existentes, nos han permitido identificar los ejes sobre los que debe pivotar el sistema de evaluación del modelo *GDiversia*. Es claro el interés de las empresas en todo lo relacionado con el capital humano, sin embargo hemos observado que hay otras dimensiones que quedan inexploradas, por lo que no se desarrollan iniciativas al no concebirse como espacios de gestión donde se puedan desarrollar actuaciones en las políticas corporativas y de gestión de la diversidad. La literatura en este campo señala la importancia de las dimensiones internas y externas de la gestión empresarial, tanto la estructura e implicación corporativa (además del capital humano) como lo relacionado con la comunicación y stakeholders (grupos de interés

externos interesados o afectados por la actividad de la empresa, como clientes, proveedores, etc.). Unido a lo anterior, ha quedado clara la distancia existente entre la demanda de igualdad de trato de la legislación, los marcos normativos y reguladores, y el desarrollo de las estrategias de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) que hacen un insuficiente énfasis en la gestión y evaluación, por tanto ha sido uno de los ejes incluidos. Del mismo modo, se identifica la acción social como uno de los ámbitos donde puede haber un gran desarrollo de la gestión de la diversidad y la inclusión.

## MUESTRA DEL ESTUDIO.

La muestra del estudio se compone de 41 organizaciones con las siguientes características:

- Diferentes sectores representados: alimentación, distribución, servicios, energía, cultura, hostelería...
- Con un número de empleados superior a 150 en la mayoría de los casos.
- Con matriz tanto nacional como extranjera.

Las variables de diversidad abordadas han sido: género, discapacidad, edad, origen etnocultural (Variables GEDO)

Nuestros interlocutores han sido las personas en puestos de dirección en departamentos de recursos humanos, RSC o comunicación.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a las más de 40 empresas que han participado en el estudio realizado, tanto a las que aparecen representadas a continuación, como a las que por motivos de confidencialidad prefieren no figurar en esta relación, cuya ayuda y colaboración ha resultado tan valiosa para conocer y analizar la realidad de la gestión de la diversidad.



## ANÁLISIS DE DATOS.

A continuación presentamos los resultados del estudio tanto a nivel cuantitativo como el análisis cualitativo resultado de las entrevistas en profundidad mantenidas.

## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. VISIÓN, VOLUNTAD Y COMPROMISO DE LA EMPRESA SOBRE LA Gestión de la Diversidad (GD) (I).

En la mayor parte de los casos la gestión de la diversidad (GD) se considera **integrada en la estrategia, visión y organización** de la empresa (60% de las respuestas), mientras una minoría “solo se ha informado”. Sin embargo, **solo el 36%** declara que tiene **experiencia** en acciones concretas.

**Nadie afirma desconocer** la GD y se muestra una **voluntad mayoritaria** en la puesta en marcha de políticas de GD. Un tercio de las empresas declara conocer **buenas prácticas**.

Sin embargo las entrevistas muestran, en líneas generales, que **la GD se asocia a género y discapacidad** más que a otras realidades como la diversidad cultural o por origen la cual, en la práctica, no parece constituir un eje estratégico habitual en la gestión empresarial.

### 1. ¿Qué visión tiene su empresa sobre la Gestión de la Diversidad (GD)?

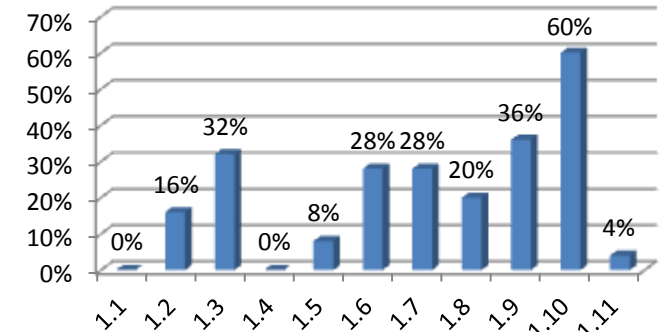
- 1.1. Es un tema que desconocemos.
- 1.2. Por ahora solo nos hemos informado.
- 1.3. Conocemos buenas prácticas y otras experiencias.
- 1.4. No la percibimos como una línea estratégica a desarrollar.
- 1.5. Aplicar en la medida que sea una exigencia legal.
- 1.6. Constituye un ámbito de mejora.
- 1.7. Es una oportunidad de innovación.
- 1.8. Queremos iniciar su desarrollo en la empresa pero es algo incipiente.
- 1.9. Tenemos experiencia de acciones concretas en su desarrollo.
- 1.10. Está integrada en nuestra estrategia, visión y organización.
- 1.11. Otras.

### 2. ¿Existe la voluntad y/o el compromiso de la Dirección en la puesta en marcha y desarrollo de una política de diversidad y lucha contra las discriminaciones?

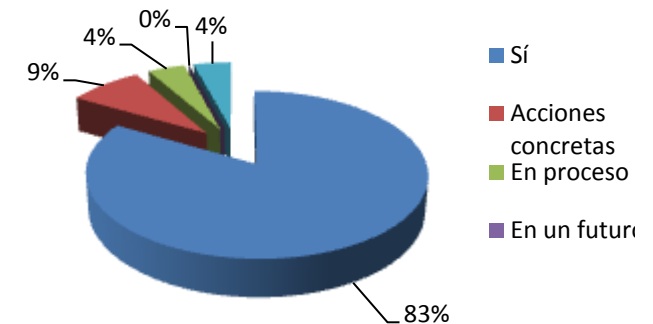
- 2.1. Sí.
- 2.2. Parcialmente: acciones concretas sí, no como estrategia corporativa.
- 2.3. En proceso de estudio y toma de decisiones.
- 2.4. Ahora no, pero en un futuro sí.
- 2.5. No.
- 2.6. Otras.

No hemos detectado un rechazo a la GD, pero sí muy diferentes niveles de sensibilidad e implantación según sea la dimensión de la empresa. En este sentido, género y discapacidad están implantadas mayoritariamente. Este desarrollo está vinculado también a la obligatoriedad legal, que aunque no se manifiesta en los cuestionarios, sí aparece claramente en las entrevistas. También detectamos un desconocimiento de las posibilidades de la GD cultural y sobre cómo aplicarla, ¿cuáles son sus especificidades?, ¿se trata de igualdad (como en el caso de género) o tiene características diferenciadas?, ¿cómo se lleva a cabo?, etc.

Visión de la empresa



Compromiso con políticas de GD



## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. VISIÓN, VOLUNTAD Y COMPROMISO DE LA EMPRESA SOBRE LA GD (II).

### VISIÓN DE LA GD EN LA EMPRESA:

- Existe una visión de la GD compartida por muchas empresas, que la conciben como una parte muy importante de la RSC. A la vez, hay un gran desconocimiento sobre la GD . También encontramos empresas que la han integrado en su estrategia.
- La Diversidad Cultural es una realidad significativa en las empresas y asociaciones consultadas por diversos motivos (compañía global, plantillas multiculturales...). Gestionarla se percibe como importante y necesario y representa una oportunidad de innovación.
- Se aprecia heterogeneidad de visiones y prácticas, posiblemente debido a la inexistencia de un marco regulador, ya que el origen de la GD tiene que ver con la resolución de problemas concretos, prácticos, muy ligados a la singularidad de cada empresa y caso.
- En ocasiones no se formula el trabajo realizado como Gestión de la Diversidad, aunque sí se planifican acciones y actividades que lo son.
- En el caso de empresas transnacionales, se identifica como uno de los principales valores ser una compañía global: una empresa multicultural y multilocalizada en su máxima expresión, que no es de ningún lugar en concreto y de todos a la vez.
- Cuando no se gestiona la diversidad, se percibe un clima laboral cerrado y menor capacidad para aprovechar y retener el talento.
- Se vincula con la igualdad de oportunidades y la no discriminación.
- Se trabajan de modo desigual las diferentes dimensiones, prioritariamente género y discapacidad.

### CONCRECIONES DE ESTA VISIÓN:

- No discriminación por sexo, nacionalidad o edad, normalización de los procesos de selección.
- Contratación de personas extranjeras, de personas en riesgo de exclusión, etc.
- Compromiso con la diversidad, manifestado en declaraciones corporativas, firma del Charter de la Diversidad, planes de igualdad, formulación de una política corporativa, códigos éticos y de conducta...
- Orientación para la adquisición y formación en competencias interculturales.
- Planificación y puesta en marcha de iniciativas concretas: acciones de sensibilización, proyectos, protocolos de bienvenida, etc.
- Comunicación.
- Creación de una estructura: figuras responsables, asignación de recursos, planificación.



## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. PERFILES DE EMPRESA.

### COMPAÑÍA GLOBAL

- Internacionalización de la producción, comercialización y distribución.
- Presencia en numerosos países y continentes.
- Equipos multiculturales no segmentados étnicamente.
- Necesidad de competencias interculturales en la relación de centros en distintos países.
- Expatriación del personal.
- Políticas de diversidad con marcos normativos y sociales diferentes.
- Dependencia de una matriz que elabora las políticas.
- Intercambios internacionales.
- Stakeholders globales.
- Plantillas muy numerosas.

### PLANTILLA MIGRANTE

- Incorporación de personas extranjeras provenientes de flujos migratorios.
- Concentración en servicios, centros o equipos de trabajo de personas de nacionalidad u origen diverso.
- Segmentación vertical y/o horizontal en puestos de trabajo y categorías.
- Necesidad de competencias interculturales en la coordinación del trabajo del mismo centro.
- Políticas de diversidad localizadas en España.
- Independencia en la formulación de las políticas de diversidad y gestión.
- Stakeholders más localizados.

### PERFIL MIXTO

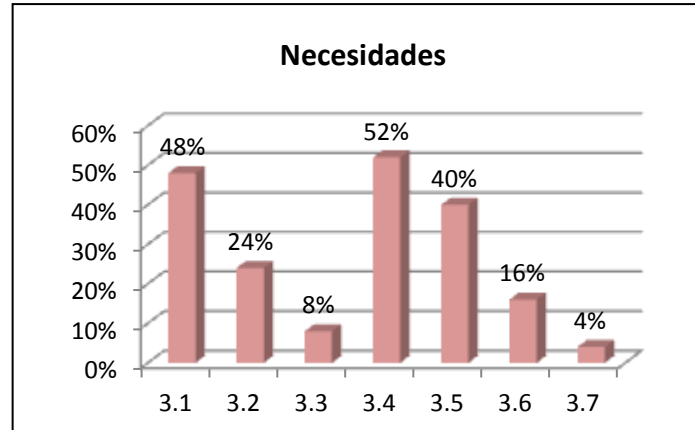
- Combinación de los elementos de ambos perfiles anteriores.
- Existencia de cambios en la plantilla en España por la llegada de flujos migratorios y presencia internacional con distintas líneas de negocio.

TRANSVERSALMENTE INCIDE EL SECTOR ECONÓMICO, TAMAÑO, PERFIL DE CLIENTES Y DE OTROS GRUPOS DE INTERÉS, LOCALIZACIÓN CONCRETA, PAÍS DE LA MATRIZ...

## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. PUESTA EN MARCHA DE LA GD (I).

En la puesta en marcha de acciones de GD, la mayoría de las empresas encuentran necesidad de **formación, información técnica y acompañamiento externo**. En este sentido existe demanda de **consultoría externa** sobre gestión de la diversidad.

Los recursos o medios internos no aparecen como una de las necesidades principales. Las entrevistas nos indican que más que los recursos, **es la visión** sobre la GD como elemento que **aporte valor** a la empresa lo que condiciona la puesta en marcha de estrategias y acciones en este ámbito. Apreciamos un **desconocimiento** importante de las posibilidades que ofrece la GD cultural o por origen.



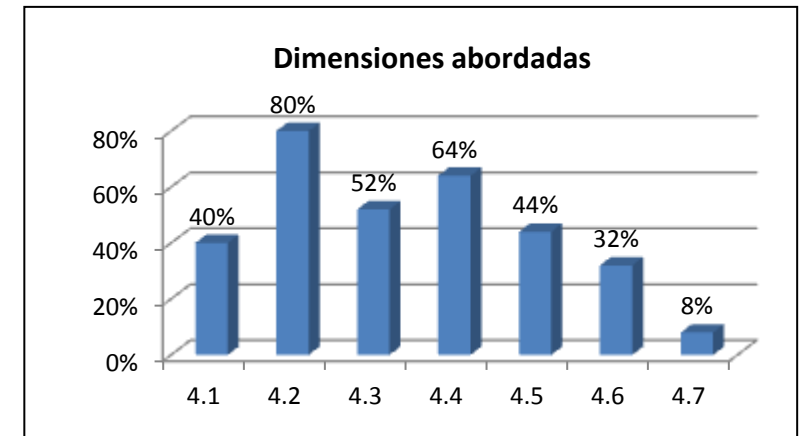
### 4. ¿Qué dimensiones aborda realmente la Gestión de la Diversidad en su empresa?

- 4.1. Diversidad en relación con la edad.
- 4.2. Diversidad en relación con el sexo/género.
- 4.3. Diversidad en relación con el origen/cultural.
- 4.4. Diversidad en relación con la discapacidad física.
- 4.5. Diversidad en relación con la discapacidad intelectual.
- 4.6. Diversidad en relación con las creencias religiosas.
- 4.7. Otras.

Podemos ver que el 80% de la muestra afirma contemplar estrategias y acciones relacionadas con género y el 64% con discapacidad física. Cualitativamente, en las entrevistas mantenidas hemos observado una mayor diferencia en el desarrollo de estas dimensiones respecto a los resultados que ofrecen los datos cuantitativos. Poco más de la mitad informa de que aborda la diversidad cultural. Esta afirmación hemos de matizarla: es más fragmentada, parcialmente desarrollada, con menor comprensión, con menor número de acciones y menor desarrollo en los instrumentos utilizados que en cuestiones de género y discapacidad. La edad aparece también como una oportunidad de realizar propuestas innovadoras a las empresas. La dimensión religiosa, muy ligada a lo cultural, es la menos aceptada y se muestra como una referencia con significado negativo.

### 3. En el caso de que hayan puesto o quieran poner en marcha acciones de GD ¿Qué necesidades han encontrado en el proceso de implementación y desarrollo?

- 3.1. Necesidad de mayor información técnica.
- 3.2. Necesidad de personal propio especializado.
- 3.3. Necesidad de apoyo financiero.
- 3.4. Necesidad de formación.
- 3.5. Necesidad de acompañamiento externo.
- 3.6. Necesidad de medios técnicos / metodológicos.
- 3.7. Otras.





## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. PUESTA EN MARCHA DE LA GD (II).

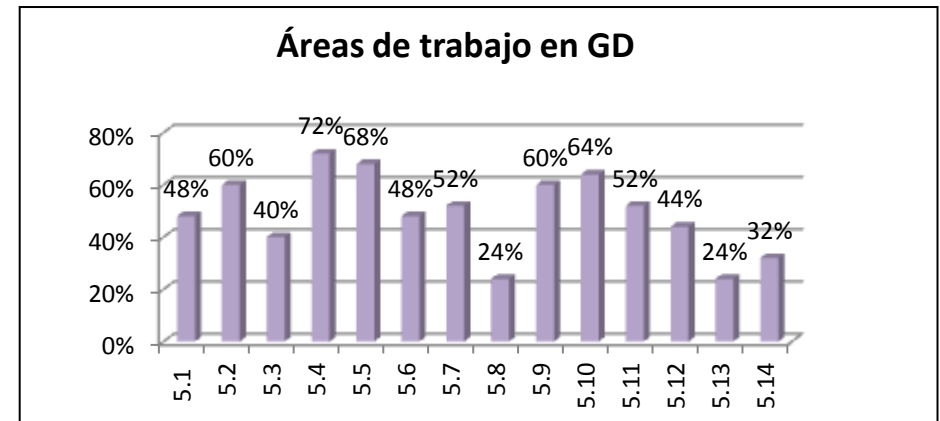
Las áreas que se abordan en mayor medida son las relacionadas con **Recursos Humanos**: reclutamiento y selección, clima laboral, conciliación, formación y liderazgo.

La selección de personal, con el 72 % de la muestra, es el área más mencionada, sin embargo, en el análisis de las entrevistas, aparece claramente que **se enfatiza más en las cuestiones de clima laboral**. La satisfacción de la plantilla (fidelidad, productividad, valor, menor conflictividad), es el aspecto más valorado en relación con la GD.

Los procesos de producción, las políticas de comunicación externa, marketing y relación con los stakeholders reciben la menor valoración, siendo aquello sobre lo que menos se actúa, excepto en casos puntuales.

### 5. ¿Qué ámbitos o áreas cree que debería abordar la Gestión de la Diversidad en la empresa y cuáles aborda realmente la suya?

- 5.1. Compromiso estratégico, visión, modelo de negocio.
- 5.2. Implicación, liderazgo y responsabilidad.
- 5.3. Organización, recursos e infraestructura.
- 5.4. Reclutamiento y selección.
- 5.5. Clima laboral, beneficios sociales, inclusión.
- 5.6. Acogida.
- 5.7. Desarrollo profesional y personal.
- 5.8. Procesos de producción.
- 5.9. Formación.
- 5.10. Conciliación de la vida personal y laboral.
- 5.11. Respeto a prácticas multiculturales.
- 5.12. Comunicación interna.
- 5.13. Diálogo y relación con los grupos de interés (stakeholders).
- 5.14. Marketing, ventas, distribución, servicio al cliente.



Las empresas participantes en el estudio dan más valor al impacto de la GD sobre el capital humano que sobre las dimensiones externas y en los procesos productivos o incluso en la cuenta de resultados. Podemos proponer la hipótesis de que los stakeholders, los clientes, las administraciones, otras empresas, etc., no demandan una política de gestión de la diversidad, y menos aún en la dimensión cultural o de origen y que esta tiene poco efecto en las ventas y comercialización. Esto motiva que las empresas no vean necesario implementar procesos de estas características en las áreas mencionadas.

La no discriminación tiene una relevancia mucho menor que el clima laboral en la relación que se establece entre GD con Recursos Humanos y, en todo caso, se subordina a él. La inexistencia de reglamentación y exigencias legales supone un hándicap frente, por ejemplo, a la dimensión de género o a las exigencias de la LISMI (discapacidad).

Las entrevistas también nos muestran que las dimensiones de la GD (género, origen...) son contempladas como compartimentos estancos, sin vinculación entre ellas (género e inmigración, por ejemplo), excepto en casuísticas concretas como, por ejemplo, la autoridad en las jefas en relación con trabajadores varones musulmanes.

*“Apostar por las personas como motor de crecimiento de la compañía a través de la gestión de equipos de profesionales con carácter multidisciplinar y multicultural”.*

## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. ESTRUCTURA, MEDIOS Y POSICIONAMIENTO INTERNO.

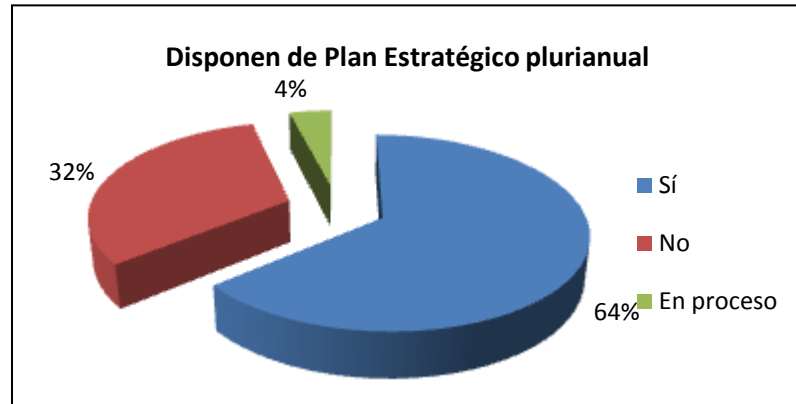
La mayor parte de las empresas (casi dos tercios) **ha formulado un Plan Estratégico plurianual**. De ellas, solo la mitad incluye la GD en él, es decir, un tercio del total de las entidades participantes.

Hasta un **74%** de las empresas colaboradoras han asignado la responsabilidad de la GD a un **cargo directivo**.

Estos cargos responsables se reparten básicamente en tres niveles: **Dirección General** o Consejo de Administración; Dirección de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**; algún responsable de **Recursos Humanos (RR.HH.)**, normalmente la propia Dirección.

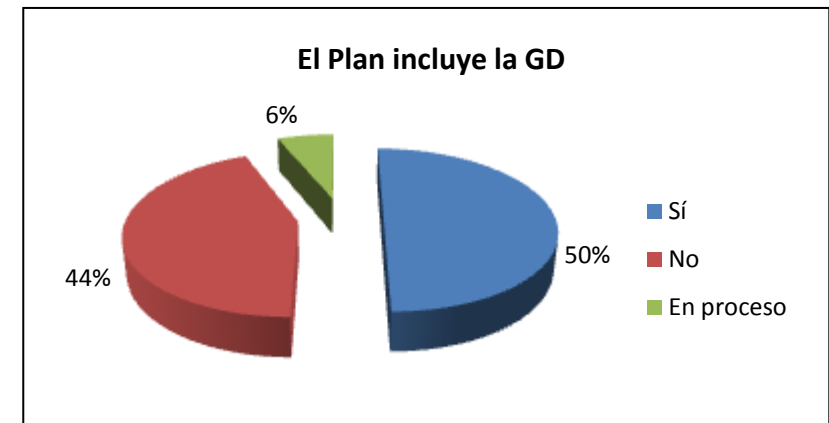
La generalidad de empresas concurrentes no manifiesta disponer, por tanto, de recursos específicos para gestionar la diversidad.

### 6. ¿Dispone su empresa de un Plan Estratégico/Plan Director plurianual?

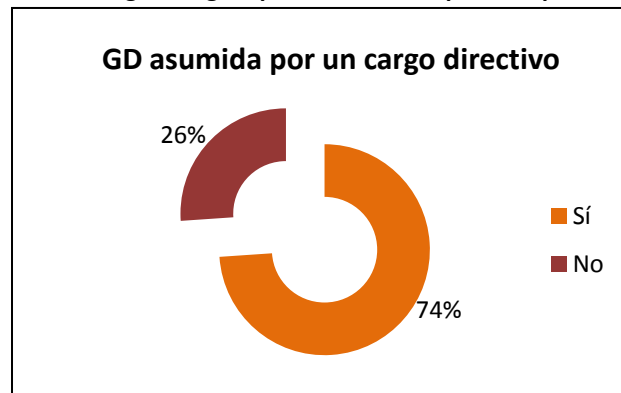


La Gestión de la Diversidad poco a poco se va incluyendo en la planificación estratégica de las empresas, aunque no es lo habitual. Normalmente se concreta más en iniciativas y acciones integradas en otros ámbitos (RSC o RR.HH.).

### 6.1. En caso afirmativo, ¿contempla el mismo la Gestión de la Diversidad dentro de sus ejes o líneas de actuación?



### 7. ¿Existe algún cargo o puesto directivo previsto para asumir las funciones, tareas y responsabilidades asociadas a la Gestión de la Diversidad?



La asignación de responsabilidades se hace en función de la idea del papel que puede tener la GD en cada empresa.

Nos encontramos con que es casi tan frecuente la asignación al campo de la RSC como al de RR.HH. En bastantes casos lo asume la propia Dirección General o el consejo de Administración. Aunque eso significa un apoyo corporativo significativo, entendemos que implica un menor desarrollo práctico de la GD en la empresa. La vinculación de las acciones de GD con el clima laboral implica el desempeño de estas funciones por parte del Departamento de RR.HH. Esto afecta a las dimensiones de comunicación y relaciones externas, que quedan aún más difuminadas.

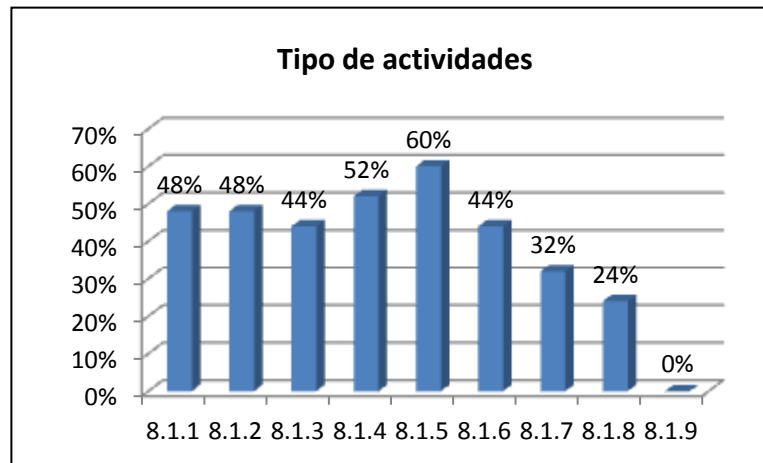
## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1 ACCIONES Y ACTIVIDADES REALIZADAS.

El 80 % de las empresas participantes declaran haber realizado acciones relacionadas con la GD. Solo un tercio incluyen estas acciones en la planificación estratégica y un 60 % consideran que están integradas en su visión y estrategia corporativa. Esto nos indica que la GD es una práctica en **respuesta a problemas concretos** más que el fruto de un compromiso estratégico planificado.

Las actividades **más** comunes son las de **conciliación, integración de personas discapacitadas, sensibilización y formación**. Se establece una continuidad con la preponderancia de género y discapacidad como dimensiones prioritarias de trabajo. Las de **menor importancia** son **resolución de conflictos y derechos y responsabilidades**.

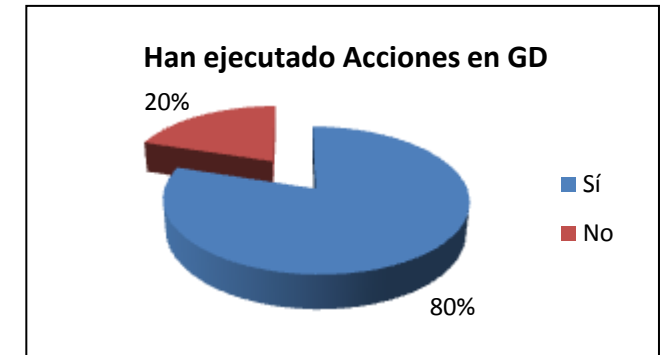
Las **ONG** son el agente que más colabora con las empresas en este ámbito, por delante de los sindicatos

### 8. ¿Han realizado algún tipo de acciones en materia de Gestión de la Diversidad?



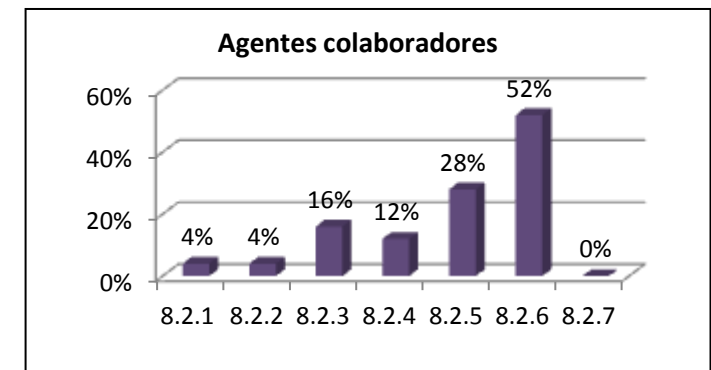
### 8.2. Las acciones realizadas: ¿han contado con la colaboración o participación de otros agentes sociales?

- 8.2.1. No han participado otros agentes sociales.
- 8.2.2. Ayuntamientos y otras Administraciones Públicas.
- 8.2.3. Otras empresas.
- 8.2.4. Confederaciones u otras organizaciones empresariales.
- 8.2.5. Sindicatos.
- 8.2.6. ONG u organizaciones sociales.
- 8.2.7. Otras.



### 8.1. En caso afirmativo, ¿contempla el mismo la Gestión de la Diversidad dentro de sus ejes o líneas de actuación?

- 8.1.1. Sensibilización.
- 8.1.2. Formación.
- 8.1.3. Otras de gestión RRHH (catalogo puestos, itinerarios, promoción...).
- 8.1.4. Integración laboral de personas con discapacidad.
- 8.1.5. Conciliación entre vida laboral y profesional.
- 8.1.6. Equipos de trabajo multiculturales.
- 8.1.7. Derechos y responsabilidades en el lugar de trabajo.
- 8.1.8. Resolución de conflictos.
- 8.1.9. Otras.

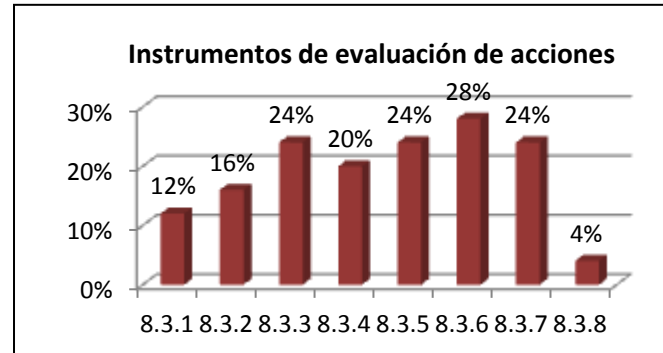


## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. SISTEMAS Y PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN DE LA GD.

Un **24 %** declara no haber realizado evaluación alguna de las acciones emprendidas. Los instrumentos más comunes de evaluación son los **informes** en el marco de la RSC, **reuniones** e indicadores en un **Cuadro de Mando**.

En las entrevistas se ha identificado el Cuadro de Mando y los sistemas estandarizados de RR.HH. como los instrumentos más importantes. En algunos casos, se remite a los **cuestionarios** de clima laboral o riesgos psicosociales, incluso a entrevistas personales. Se cita mucha **información y procedimientos informales**.

En líneas generales, parece que para las empresas resulta más importante medir el **impacto** de la acción conjunta realizada (por ejemplo, el clima laboral) que las actividades concretas.



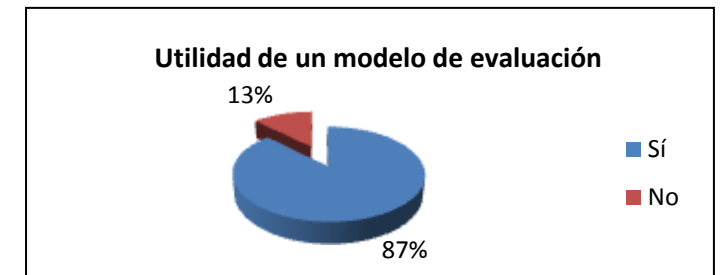
### 8.3. En su caso, ¿cómo se ha llevado a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados logrados a través de las actividades realizadas?

- 8.3.1. Mediante reporte o informe escrito de la persona responsable.
- 8.3.2. Mediante reunión final del equipo de trabajo.
- 8.3.3. Mediante reuniones periódicas de un Comité de Seguimiento.
- 8.3.4. Mediante un informe anual.
- 8.3.5. Mediante la inclusión de algunos indicadores dentro del Cuadro de Mando.
- 8.3.6. Mediante su inclusión en el marco de la rendición de cuentas asociada a la Política de Responsabilidad Social Corporativa.
- 8.3.7. No se ha realizado seguimiento o evaluación.
- 8.3.8. Otras.

### 9. ¿Considera útil para la empresa disponer de una herramienta de seguimiento y evaluación de la GD (por ejemplo, similar al cuadro de mando)?

Mayoritariamente se considera útil poder disponer de un modelo de evaluación. En los casos en que no lo entienden así, no queda clara la razón, pudiendo estar vinculada, en general, a no ver utilidad en la GD. Las demandas y valoraciones son muy diversas y diferentes y, en ocasiones, contradictorias.

En las entrevistas se hace referencia a distintos instrumentos, destacando la necesidad de un manual de autodiagnóstico en los casos en que la empresa no tiene experiencias y conocimiento previo. Las necesidades de acompañamiento externo y formación determinan e inciden en la necesidad de disponer de herramientas generales para una evaluación inicial y, por otro lado, herramientas específicas, como cuadros de mando y cuestionarios, para evaluar los impactos y procesos. Hay dos visiones y demandas diferentes: la centrada en indicadores y cuadros de mando y la orientada a diagnóstico y auditorías.

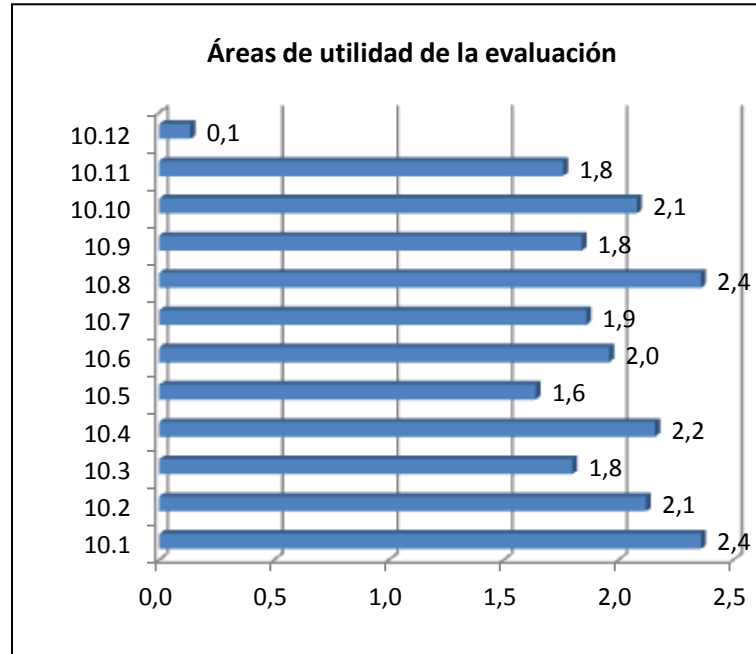




Cohherentemente con lo visto hasta ahora, se considera que el modelo de evaluación serviría, sobre todo, para orientar las **políticas de RSC y de recursos humanos**. Seguirían a estas la gestión del talento, los procesos de formación y la relación con los grupos de interés. La de menor utilidad sería la asignación de recursos.

En cuanto a información, lo más valorado es la **participación del personal y el clima laboral**, además de la **eficacia y eficiencia** de los recursos utilizados. Lo menos valorado son las modificaciones en procesos y procedimientos. Es interesante ver la congruencia entre este dato y lo aparecido en las entrevistas y analizado cualitativamente, caracterizando el sentido y utilidad que las empresas están dando a la GD.

## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. UTILIDAD DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GD.

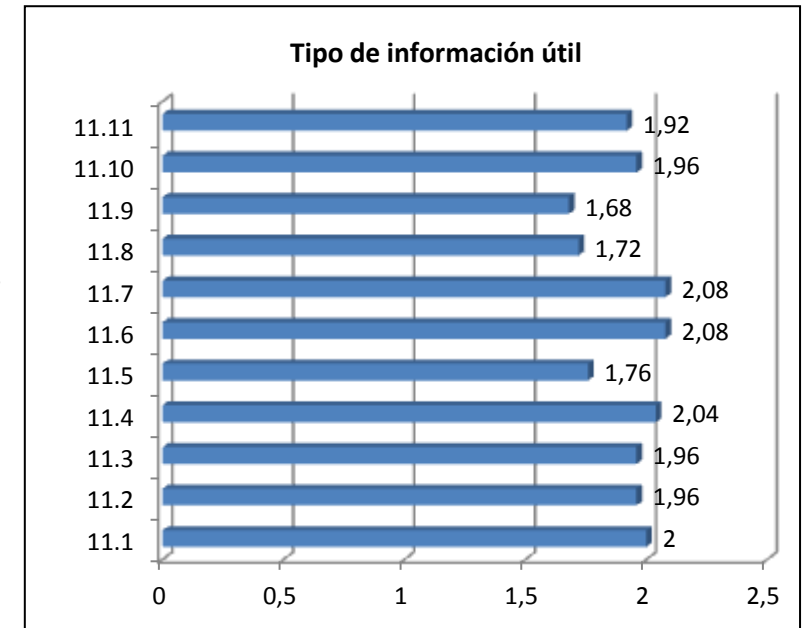


### 11. Valore de 1 a 3 (siendo 1-Nada y 3-Muy alta) qué tipo de información es importante y necesaria para que evaluar la GD sea útil a la empresa.

- 11.1.1. La implicación y estrategia corporativa.
- 11.1.2. Cumplimiento de objetivos planificados.
- 11.1.3. Costes y recursos empleados.
- 11.1.4. Eficacia y eficiencia de los recursos.
- 11.1.5. La estructura y cambios en la plantilla.
- 11.1.6. El clima laboral.
- 11.1.7. La participación del personal.
- 11.1.8. Resultados de procesos de formación.
- 11.1.9. Modificaciones en procesos y procedimientos.
- 11.1.10. El desarrollo profesional de los trabajadores.
- 11.1.11. Las actividades realizadas como GD.

### 10. Valore de 1 a 3 (siendo 1-Nada útil y 3-Muy útil) para qué puede resultar de utilidad una herramienta de evaluación y seguimiento de la GD:

- 10.1.1. Políticas de recursos humanos.
- 10.1.2. Desarrollo de procesos de formación.
- 10.1.3. Mejora de procedimientos y procesos.
- 10.1.4. Gestión del talento y del conocimiento.
- 10.1.5. Asignación de recursos a acciones.
- 10.1.6. Toma de decisiones estratégicas.
- 10.1.7. Toma de decisiones operativas.
- 10.1.8. Orientar la política de RSC.
- 10.1.9. Marketing, comunicación y publicidad.
- 10.1.10. Relación y diálogo con grupos de interés.
- 10.1.11. Mejorar la cuenta de resultados.
- 10.1.12. Otras.



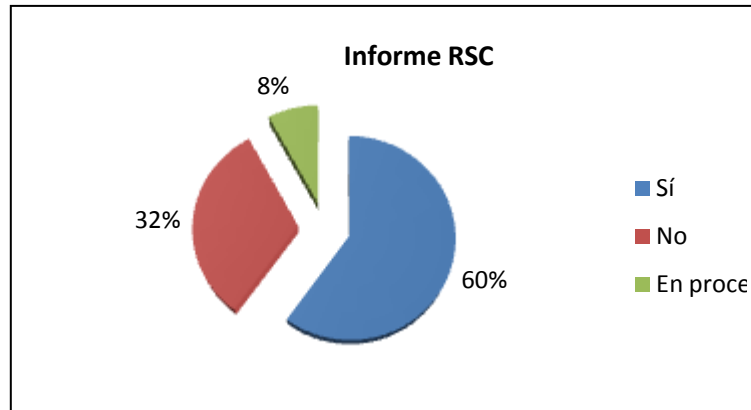
## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN DE LA GD.

Solo una cuarta parte de las empresas han contestado que cuentan con herramientas para evaluar la GD. Contrasta con la alta valoración de la necesidad de disponer de un modelo de evaluación.

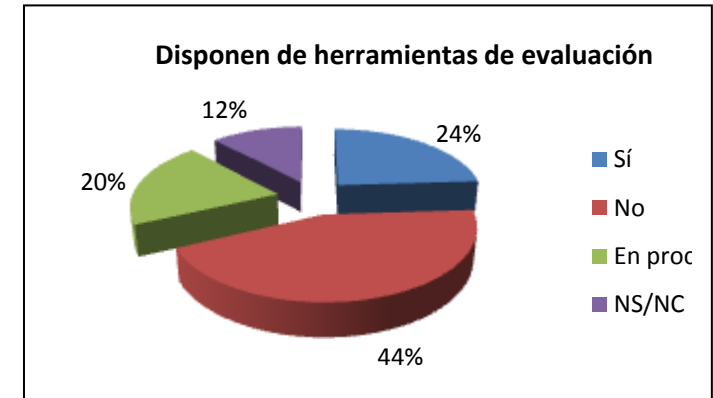
Hay que tener en cuenta la particularidad de este interés por la GD y la posición que ocupa en cada empresa para realizar una primera aproximación: clima laboral, políticas de recursos humanos, Departamentos de RSC y RR.HH, etc.

Un 60% de empresas edita un informe de RSC, donde quedan recogidos los datos sobre GD. Sin embargo, más de la mitad no reporta estos resultados de GD, lo cual indica la infrutilización en comunicación y relaciones.

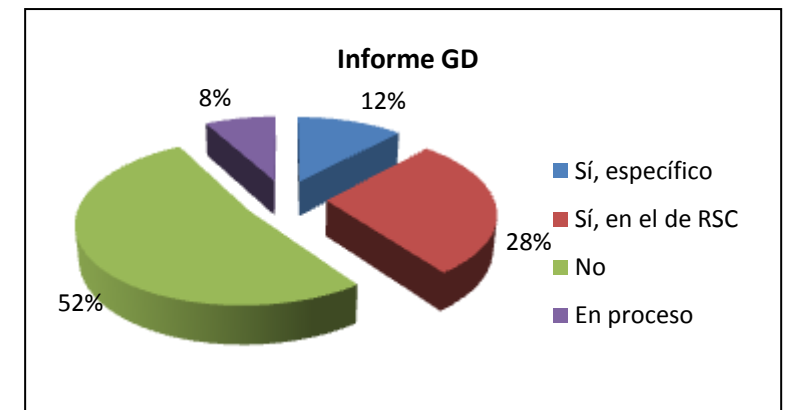
12. ¿Actualmente cuenta con herramientas concretas y prácticas para medir, analizar y/o evaluar el resultado y satisfacción de las actuaciones en materia de GD?



16. ¿Publica su empresa un informe anual en materia de Gestión de la GD?



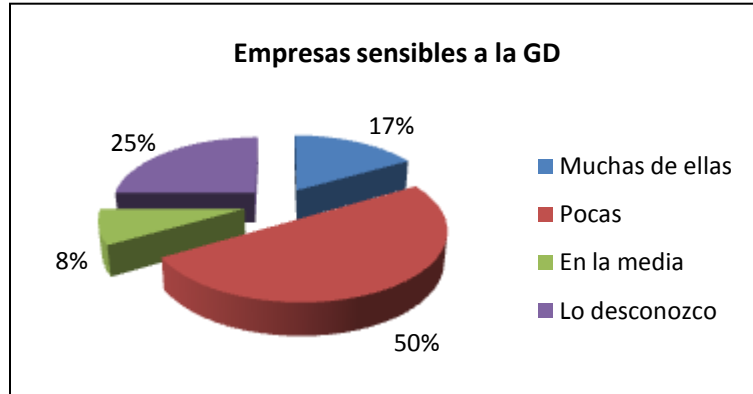
15. ¿Su empresa realiza algún tipo de informe de RSC, de responsabilidad medioambiental, balance social o similar?



## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 1. EMPRESA Y ENTORNO.

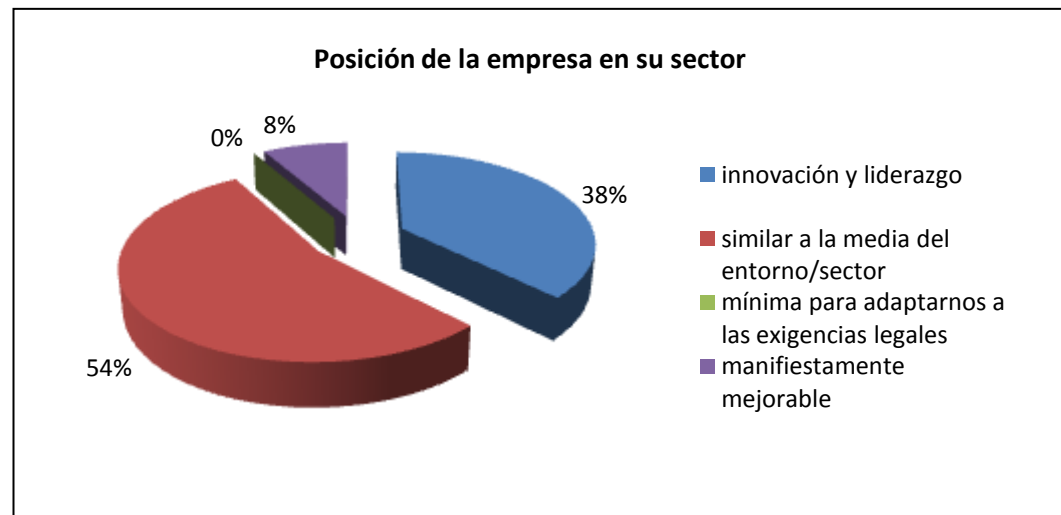
Al manifestar la percepción de la empresa sobre su entorno inmediato (el sector productivo), el 50% consideran que hay **poca sensibilidad hacia la GD**, en coherencia con el análisis que realizamos a partir de las entrevistas. Solo el 17% afirman que muchas empresas de su ámbito son sensibles y desarrollan políticas de GD.

En comparación con su entorno, más de la mitad creen que su posición es **similar a la media**, mientras que un 38% se consideran líderes en este campo.



17. En su entorno/sector, ¿conoce empresas que son sensibles a la temática de la GD y/o desarrollan políticas en este ámbito?

18. ¿Cuál cree que es la posición de su empresa en este ámbito respecto a otras empresas de su entorno/sector?





## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. INCORPORACIÓN DE LA GD EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA (I).

La Comunicación, tanto en su dimensión externa como interna, es un área **incorporada plenamente** a la gran empresa, que tiene conciencia de su importancia y elabora estrategias para su implementación. Todas utilizan instrumentos de comunicación, y la **gran mayoría** han formulado un **Plan de Comunicación**. En el resto de casos suelen existir acciones puntuales, sin estar insertas en una estrategia global.

La diversidad **está incorporada** en la estrategia de comunicación **en menor medida**. Los niveles de incorporación son muy **variados** y significan cosas distintas en cada caso: imagen, clientes, contenidos, etc. Las que la tienen incorporada, en la gran mayoría de los casos, han formulado un Plan de Comunicación.

### 13. ¿Existe un Plan de Comunicación externa e interna?

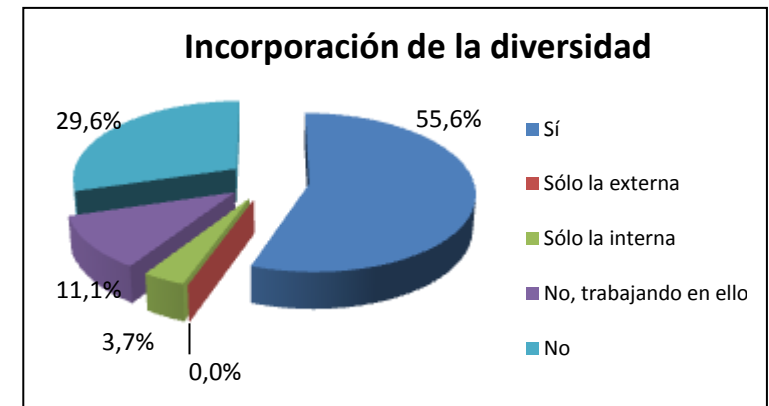
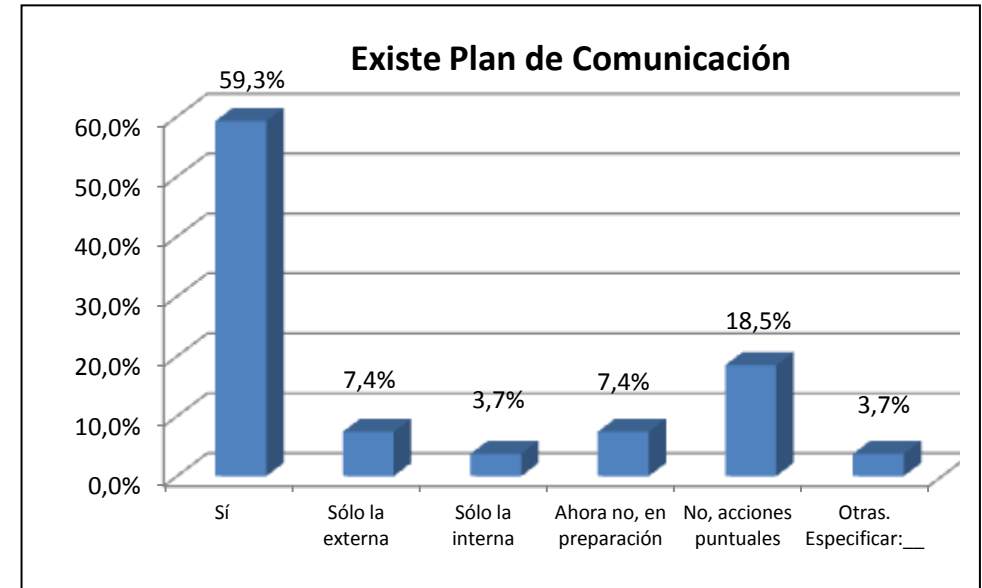
- 13.1. Sí.
- 13.2. Solo la externa.
- 13.3. Solo la interna.
- 13.4. Ahora no, pero estamos trabajando en ello.
- 13.5. No, solo acciones puntuales.
- 13.6. Otras.

La mayoría de las empresas han formulado un Plan de Comunicación: un 70%. En líneas generales, son las empresas de menor dimensión (menos trabajadores y/o facturación), las que no disponen de Plan, aunque no se puede generalizar. Más de un 11% manifiestan que solo planifican una de sus dimensiones: la interna o la externa.

### 14. ¿La gestión de la diversidad está incorporada en la estrategia de comunicación de su empresa?

- 14.1. Sí.
- 14.2. Solo la externa.
- 14.3. Solo la interna.
- 14.4. Ahora no, pero estamos trabajando en ello.
- 14.5. No.
- 14.6. Otras.

Algo menos del 60% han incorporado la diversidad como variable a tener en cuenta en su estrategia y acciones de comunicación. Hay una vinculación entre haber planificado la estrategia de comunicación e incorporar la GD: solo en un caso la empresa manifiesta haber incorporado la diversidad en sus acciones de comunicación sin disponer de Plan de Comunicación.

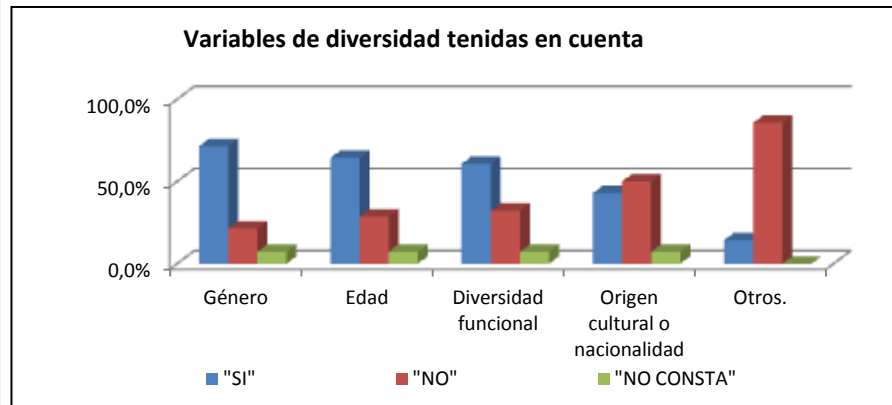




## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2 INCORPORACIÓN DE LA GD EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA (II)

En la incorporación de la diversidad a la estrategia de comunicación o, en su defecto, al Plan de Comunicación formulado, la mayoría de las empresas **han incorporado alguna variable GEDO** (género, edad, discapacidad, origen etnocultural). Normalmente, como era previsible, esta ha sido la variable **género**. La edad se ha tenido en cuenta algo más que la diversidad funcional.

Existe divergencia territorial a la hora de tenerse en cuenta la diversidad cultural ligada a la política de comunicación. El sector **comercial** es mayoritariamente el que tiene más en cuenta la diversidad cultural en su estrategia comunicativa. En agricultura y servicios hay un mayor número de empresas que no incorporan la diversidad cultural en comparación con industria, aunque existe mucha variedad. No encontramos pautas claras en el resto de empresas, ni por sectores, tamaño o antigüedad.



Se puede observar que la mayoría de las empresas han incorporado las variables GEDO relacionadas con género (hasta el 71,4%), la edad y discapacidad funcional. Sin embargo, en el caso de la diversidad cultural, solo el 43% manifiesta haberla tenido en cuenta, siendo la única variable en la que es superior el número de los que manifiestan no haberla contemplado (la mitad de encuestados) sobre los que sí lo han hecho. El 15% de las empresas no han asociado ninguna de las variables GEDO a su estrategia comunicativa. En la opción "Otros", aquellas que han contestado afirmativamente, se refieren a Orientación sexual, Cualificación y Colectivos en riesgo de exclusión.

15. Indique si se ha tenido en cuenta alguna variable de diversidad al formularse el Plan o, en su caso, en la planificación de acciones de comunicación.

- 15.1. Género.
- 15.2. Edad.
- 15.3. Discapacidad o diversidad funcional.
- 15.4. Origen cultural o nacionalidad.
- 15.5. Otros.

Pregunta 3. Variable	"SI"	"NO"	"NO CONSTA"
Género	<b>71,4%</b>	21,4%	7,1%
Edad	<b>64,3%</b>	28,6%	7,1%
Discapacidad o diversidad funcional	<b>60,7%</b>	32,1%	7,1%
Origen cultural o nacionalidad	42,9%	<b>50,0%</b>	7,1%
Otros	14,3%	<b>85,7%</b>	0,0%

## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. INCORPORACIÓN DE LA GD EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA (III).

Los instrumentos de comunicación más comunes son los relacionados con las **Nuevas Tecnologías e Internet**. Una **página web corporativa** es común a la práctica totalidad, junto a una importante presencia en **redes sociales**.

El **tamaño de la empresa** y el tipo de producción o cliente son los factores más relevantes a la hora de explicar el tipo de canales de comunicación que se utilizan: a más empleados, mayor uso de intranet y publicación de revistas de empresa. Dependiendo del tipo de negocio y del volumen de ventas se utilizan folletos de promoción u otro tipo de publicidad. A menor volumen de ventas, menor edición de memorias de RSC.

Las empresas con menor desarrollo de instrumentos de comunicación suelen ser las más **pequeñas** y las que no han incorporado la diversidad cultural.

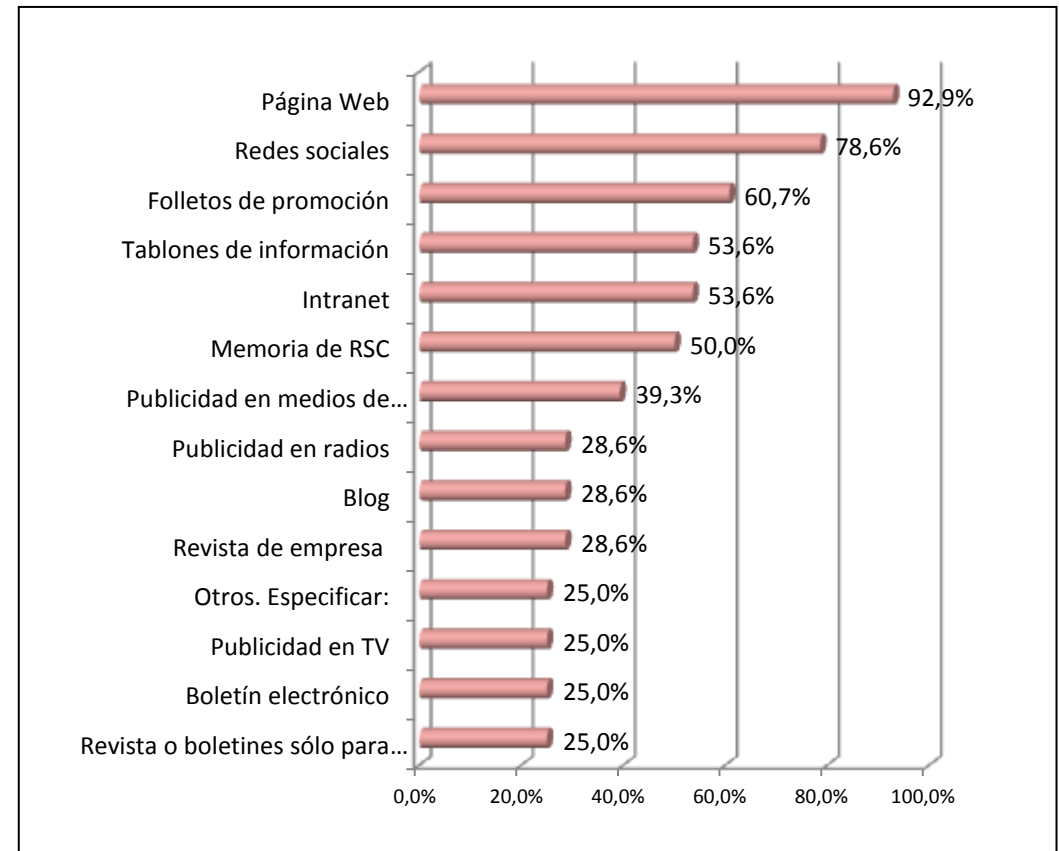
### 16. Indique con una X los instrumentos de comunicación de los que dispone.

- 16.1. Página Web.
- 16.2. Revista de empresa.
- 16.3. Revista o boletines sólo para la plantilla.
- 16.4. Blog.
- 16.5. Redes sociales.
- 16.6. Intranet.
- 16.7. Memoria de RSC.
- 16.8. Tablones de información.
- 16.9. Boletín electrónico.
- 16.10. Publicidad en TV.
- 16.11. Publicidad en radios.
- 16.12. Publicidad en medios de comunicación escritos.
- 16.13. Folletos de promoción.
- 16.14. Otros.

La práctica totalidad de las empresas disponen de página web. Los otros instrumentos de comunicación más utilizados son las Redes sociales y los folletos de promoción. Algo más de la mitad utiliza instrumentos para la comunicación interna (tablones de información e intranet).

Los instrumentos menos utilizados son revistas y boletines, publicidad en TV o radios, y blogs. Solo la mitad redacta una memoria de RSC. Otros instrumentos que se citan son la memoria económica, SMS y foros internos.

El menor uso de instrumentos de comunicación aparece vinculado claramente a un menor volumen de ventas. En ese caso, los medios más utilizados son los tablones de información, la página web corporativa y las redes sociales.



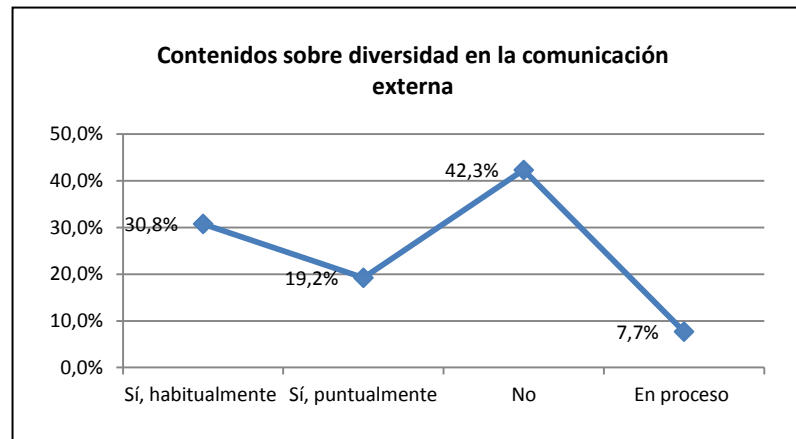
## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA.

La diversidad se considera más una **estrategia interna** a la empresa, vinculada al clima laboral y a los recursos humanos que a las relaciones con los stakeholders. En coherencia con ello, en la comunicación interna se utilizan más contenidos relacionados con la diversidad que en la externa.

Las empresas quizás estén **perdiendo una oportunidad** en su estrategia de comunicación, aunque también puede significar que el mundo empresarial no ha detectado que la diversidad aporte valor a la hora de relacionarse con sus clientes, proveedores y resto de grupos de interés (stakeholders).

**17. En la comunicación EXTERNA ¿Hay contenidos o noticias específicos en alguno o algunos de estos medios sobre la Diversidad en general y/o la gestión de la diversidad que lleva a cabo su organización?**

- 17.1. Sí, habitualmente.
- 17.2. Sí, alguna ocasión puntual.
- 17.3. No.
- 17.4. En proceso.

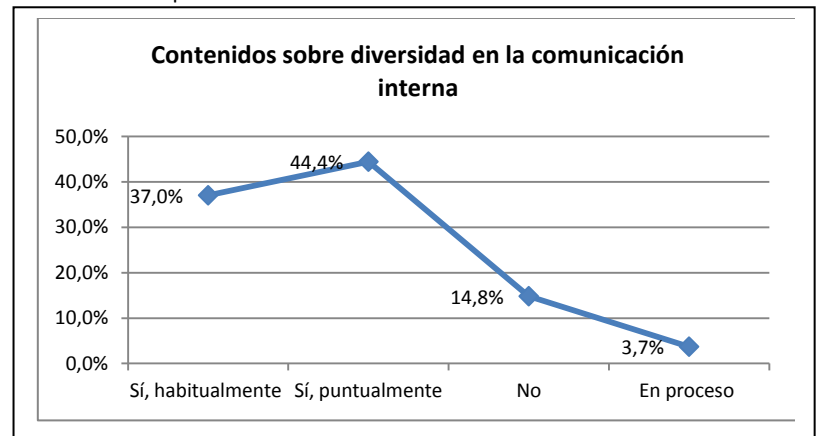


Sin embargo, hasta un 81% declaran que en la comunicación interna incluyen contenidos relacionados con la diversidad, aumentando, sobre todo, las inserciones puntuales. Solo un 15 % manifiesta que no incluye ningún contenido de este tipo, y coincide en su mayor parte con quienes aseguran no haber incluido la diversidad cultural (y otras variables) en el diseño de su estrategia comunicativa. No se detectan incoherencias claras, aunque hay dos casos en los que declaran incorporar contenidos de diversidad pero sin haberlo tenido en cuenta como variable estratégica o viceversa.

La mitad de las empresas manifiestan que incluyen contenidos relacionados con la diversidad en su comunicación externa, aunque solo un tercio lo hacen habitualmente.

**18. En la comunicación INTERNA ¿Hay contenidos o noticias específicos en alguno o algunos de estos medios sobre la diversidad en general y/o la gestión de la diversidad?**

- 18.1. Sí, habitualmente.
- 18.2. Sí, alguna ocasión puntual.
- 18.3. No.
- 18.4. En proceso.



## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN (I).

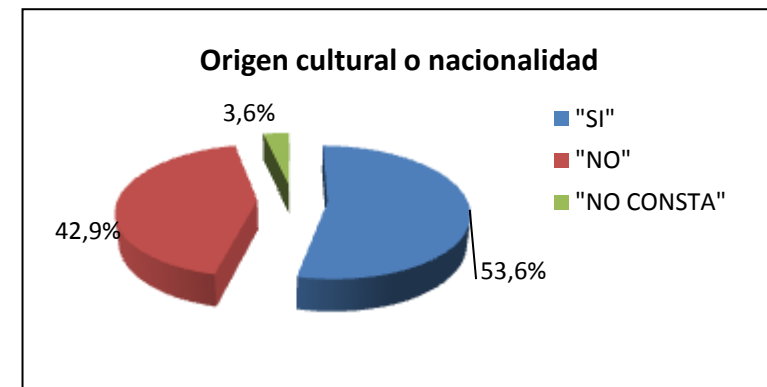
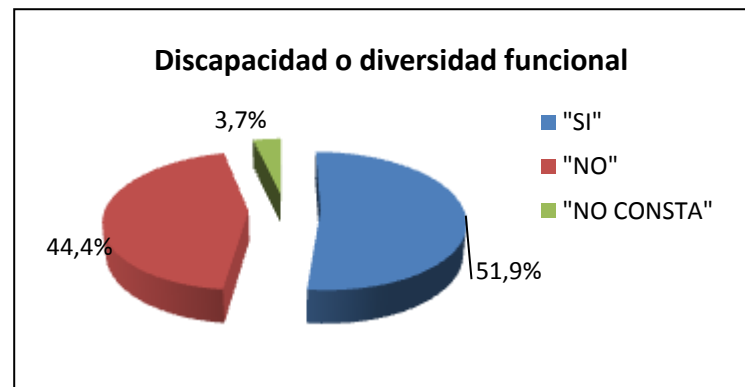
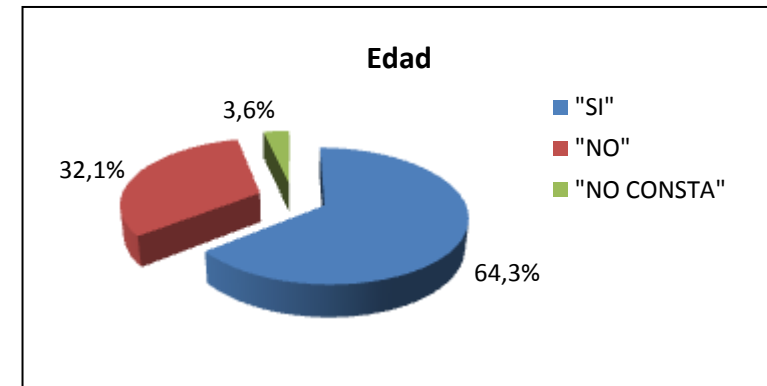
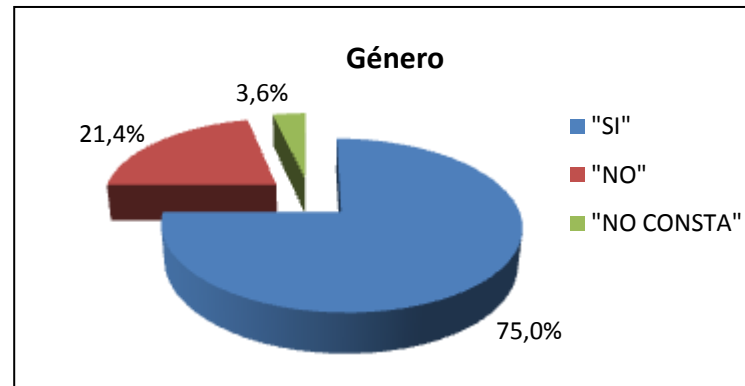
La mayoría de las empresas manifiestan que al elegir imágenes **tienen en cuenta** las variables GEDO.

Como era esperado, género es la más repetida y a cierta distancia la edad. Es una de las pocas respuestas en las que el origen cultural supera a la diversidad funcional. Entendemos que al estar dirigida la comunicación, en mayor medida, a la dimensión interna de la empresa, influya que haya una mayor presencia cuantitativa de personas extranjeras que discapacitadas.

A partir de la observación cualitativa se deduce que el uso habitual de imágenes de la variable etno-cultural se reduce a las oportunidades en las que se abordan temáticas relacionadas con la extranjería o inmigración y no en contextos dirigidos al público en general, donde sí se tiene muy en cuenta género y edad.

### 19. En las imágenes (fotografías, dibujos...) que utiliza ¿se tiene en cuenta algún tipo de variable de diversidad al elegir las?

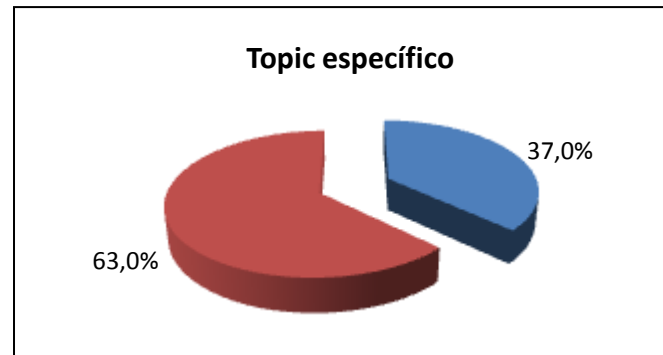
- 19.1.1. Género.
- 19.1.2. Edad.
- 19.1.3. Discapacidad o diversidad funcional.
- 19.1.4. Origen cultural o nacionalidad.
- 19.1.5. Otros.



## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN (II).

El **desarrollo de la GD** en el **Área de Comunicación** es bajo. No existe un *topic* específico en la mayoría de los casos. El 37 % de las empresas han habilitado algún tipo de espacio propio, dato que no se corresponde, y es sensiblemente menor, con respecto a las que manifiestan tener en cuenta las variables GEDO.

Este dato podría valorarse positivamente si fuese acompañado de un desarrollo transversal que no haga necesaria la especificidad en el tratamiento de la GD, pero no hemos detectado en lo observado que la ausencia de *topic* específico implique el desarrollo transversal. Esto se justifica por el **bajo nivel formativo** del personal de comunicación en relación con la GD.



20. ¿Existe algún *topic*/tema específico de diversidad o gestión de la diversidad en sus instrumentos de comunicación (opción de menú en la web, apartado o sección de la revista, link específico...)?

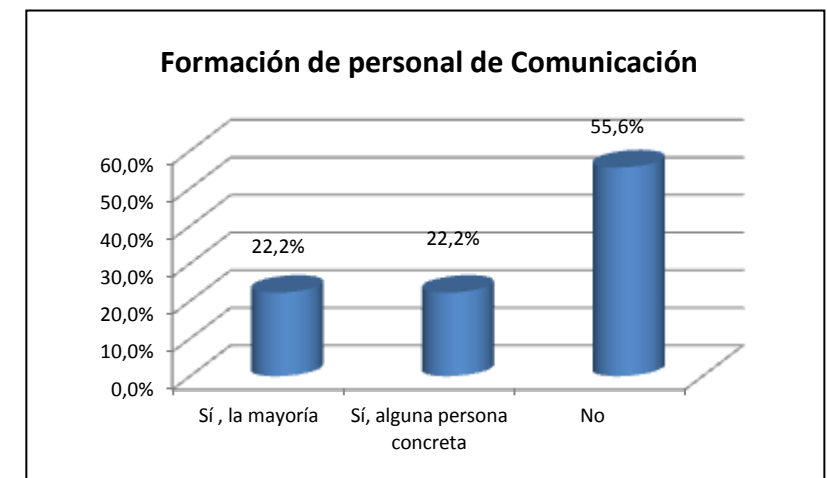
- 20.1.1. Sí.
- 20.1.2. No.

Poco más de un tercio de las empresas manifiestan que existe un *topic* específico sobre GD en sus instrumentos de comunicación. Estas suelen corresponder a las que más instrumentos de comunicación utilizan, lo que puede implicar un mayor desarrollo de su estrategia de comunicación. La incorporación de *topics*/temas específicos sobre GD también está muy focalizada territorialmente.

21. Las personas del Departamento de Comunicación (o las que participan en la elaboración de los contenidos de comunicación) ¿tienen formación en gestión de la diversidad?

- 21.1.1. Sí.
- 21.1.2. Sí, solo en la externa.
- 21.1.3. Sí, solo en la interna.
- 21.1.4. No.

Un 55,6 % responde que el personal relacionado con comunicación no ha realizado formación en gestión de la diversidad. Aunque un 44% de ellas afirman tener algún nivel de formación, solo una quinta parte de las empresas han formado a la mayoría de su personal de comunicación en este campo. Del mismo modo, la observación y entrevistas manifiestan que no es extensiva a todas las variables GEDO, sino que se reduce a alguna de ellas, mayoritariamente género y discapacidad. Existe una deficiencia clara de las empresas de desarrollo específico de la GD en el ámbito de comunicación, pues habitualmente se dirige a otros (RR.HH. o acción social).



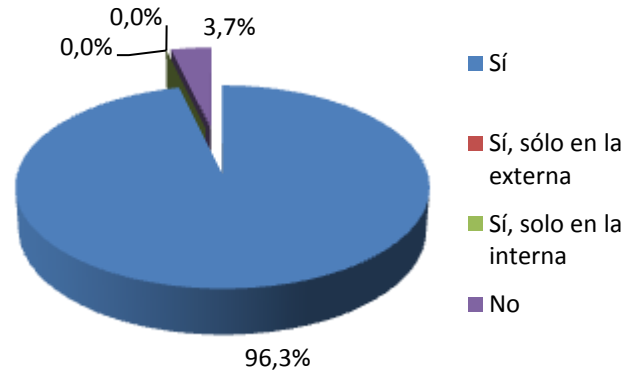
## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN (III).

Existe un reconocimiento del valor de la diversidad como **oportunidad para aumentar la reputación**. Sin embargo no parece ser aplicado en la práctica en la misma medida.

El desconocimiento de la propia actitud de los públicos-objetivo de la comunicación pone en evidencia que la diversidad no se ha incorporado suficientemente a la práctica comunicativa empresarial.

El territorio se va configurando como una variable importante a la hora de explicar el uso y gestión de la diversidad, más que el sector, el tamaño o la antigüedad. La existencia de redes, el tipo de asociaciones, los recursos y políticas públicas y privadas, la estructura formativa, y en general la cultura de gestión y su modernización en el territorio parece ser la variable explicativa más importante.

**Valor de la GD en el Área de Comunicación**



22. ¿Cree que la diversidad puede ser un valor que contribuya a su reputación y deba incorporarse a los criterios y acciones de comunicación?

- 22.1.1. Sí.
- 22.1.2. Sí, sólo en la externa.
- 22.1.3. No.
- 22.1.4. Sí, sólo en la interna.

Solo una empresa ha contestado que no considera que la GD pueda ser un valor en su estrategia de comunicación para aumentar su reputación. Aunque el resto haya contestado que sí, se observa una incoherencia entre la actitud y la práctica, dado que no existe un desarrollo tan importante como se podría suponer ante esta respuesta. Del mismo modo, en las entrevistas se ha detectado que en ocasiones no se percibe la utilidad de la diversidad en la comunicación orientada a lo interno. En positivo, no se detecta ningún rechazo.

23. ¿Conoce si los públicos-objetivo de su comunicación EXTERNA valoran la diversidad o la gestión de la diversidad como un valor positivo para su reputación?

- 23.1.1. Sí.
- 23.1.2. No.

Existe una división perfecta entre los que manifiestan conocer este dato y los que no. De nuevo, parece que la variable territorio es la que influye en el conocimiento de la actitud del público objetivo frente a la diversidad.

**Conocimiento del Público-objetivo**







## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN (IV).

La diversidad funcional se considera que puede aportar mayor valor a la reputación, mientras que la diversidad cultural, en mayor medida, se percibe como neutra.

Existen diferencias entre la consideración del valor de las variables GEDO para construir reputación en las dimensiones interna y externa. Lo más valorado internamente es la edad y la discapacidad, frente al menor peso del género y origen cultural. De nuevo el origen aparece valorado en mayor medida como neutro, y en segundo lugar el género. La edad es más importante en la comunicación interna. Parece mostrarse que hay un mayor efecto, o toma de conciencia, del envejecimiento de las plantillas que de la diversidad promovida por la migración.

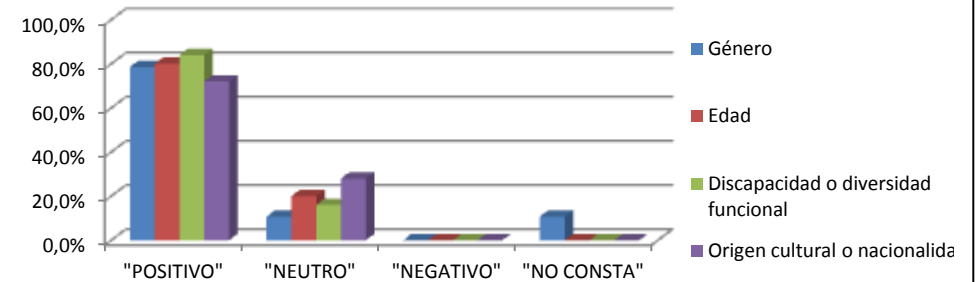
24. En la comunicación EXTERNA, indique si cree que las siguientes variables de diversidad pueden ser valoradas positiva, negativamente o son neutras para su reputación.

Positivo	Negativo	Neutro

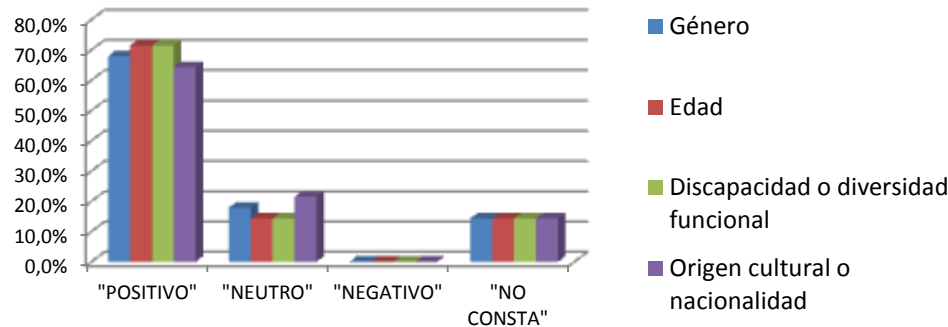
Género  
Edad  
Discapacidad o diversidad funcional  
Origen cultural o nacionalidad  
Otros.  
Especificar \_\_\_\_\_

Se puede observar que, en general, se considera que las variables GEDO son positivas, la discapacidad en primer lugar, género en segundo y en menor medida edad y origen. La diversidad cultural, en un 28% de los casos, se considera neutra, seguida de la edad con un 20%.

Valor de cada variable GEDO para su reputación - EXTERNA



Valor de cada variable GEDO para su reputación - INTERNA



25. En la comunicación INTERNA, Indique si cree que las siguientes variables de diversidad pueden ser valoradas positiva, negativamente o son neutras para su reputación

Edad y discapacidad se valoran como positivos en un 71,4 % de los casos. Género en el 68 y por último el origen, en un 64%. El origen, de nuevo, es percibido en mayor medida como neutro, pero menos (un 21% frente a un 28%) que en la comunicación externa.



Mayoritariamente, las acciones se dirigen a la colaboración con entidades del entorno, en algunos casos de inmigrantes, acciones de cooperación internacional, campañas y recogida de donativos y materiales, integración de personas en riesgo de exclusión, financiación de programas, colaboración con proyectos deportivos, culturales o solidarios, e incluso en algunos casos se han creado fundaciones.

La confluencia y variedad de actuaciones contribuyen a que se haya incorporado la diversidad en la acción social. Los ámbitos **más** trabajados son **discapacidad e infancia y juventud**, y a cierta distancia, **género**. Los que menos, **cooperación internacional, cultura y medioambiente**.

Las empresas que no han integrado la diversidad a la acción social tampoco lo han hecho en otras áreas.

## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. INCORPORACIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA (I).

### 19. ¿Se contempla la diversidad en los proyectos de Acción Social que realizan?

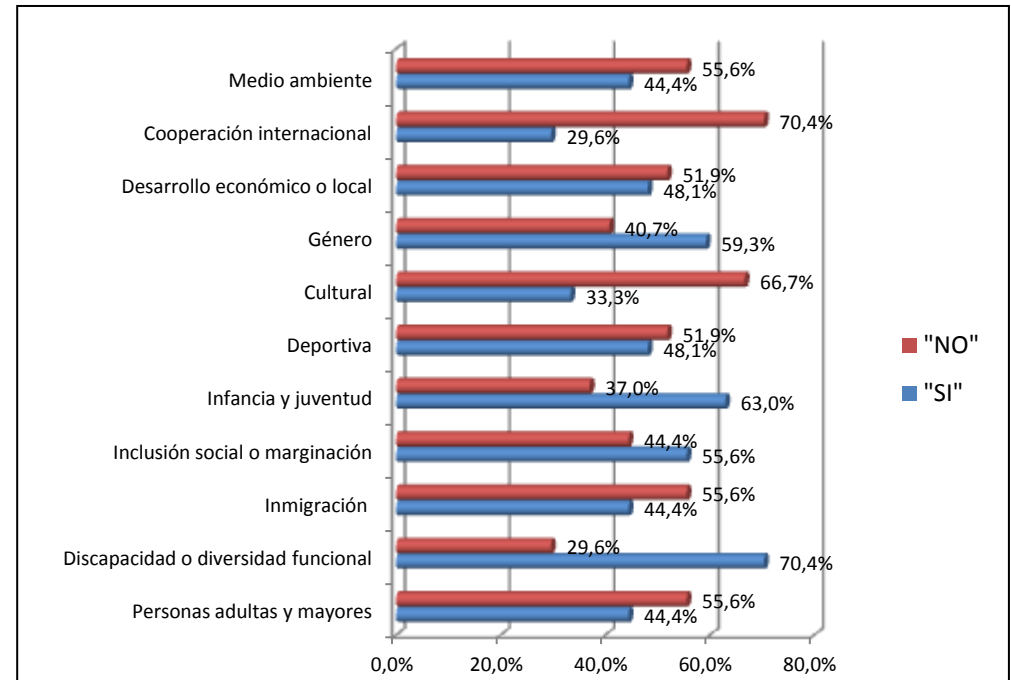
Las empresas manifiestan en la mayoría de los casos que integran la diversidad en la acción social. El hecho de que una de las acciones más repetidas e importantes consista en colaborar con entidades del territorio, asociaciones de inmigrantes, de discapacidad o cooperación contribuye a hacer visibles distintos elementos relacionados con la diversidad.

Las empresas que no han incorporado la diversidad a la acción social tampoco lo han hecho al área de comunicación. Este dato pone de manifiesto que la integración de la GD en las distintas áreas no se hace de modo aislado, sino que la carencia de una toma de conciencia de la importancia de la diversidad afecta a todas ellas.



### 20. ¿En qué ámbitos se desarrollan sus acciones de Acción y Compromiso Social?

El 70% de las empresas realizan acción social con discapacidad, y el 63 % con infancia y juventud. Al contrario, alrededor del 30% lo hacen con cooperación internacional y con acción cultural. Inmigración se sitúa en la zona intermedia. No se detectan pautas relacionadas con las características de las empresas a la hora de elegir este tipo de acciones, que dependen más de redes personales de los trabajadores, sensibilidades, relación con el territorio o la historia de la zona donde se ubica la empresa.





## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. INCORPORACIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA (II).

Las entidades con las que se colabora mayoritariamente responden a una lógica cercana a los ámbitos: discapacidad en primer lugar y cooperación internacional y cultural en último. Las entidades que trabajan en el ámbito de la exclusión social tienen una presencia importante.

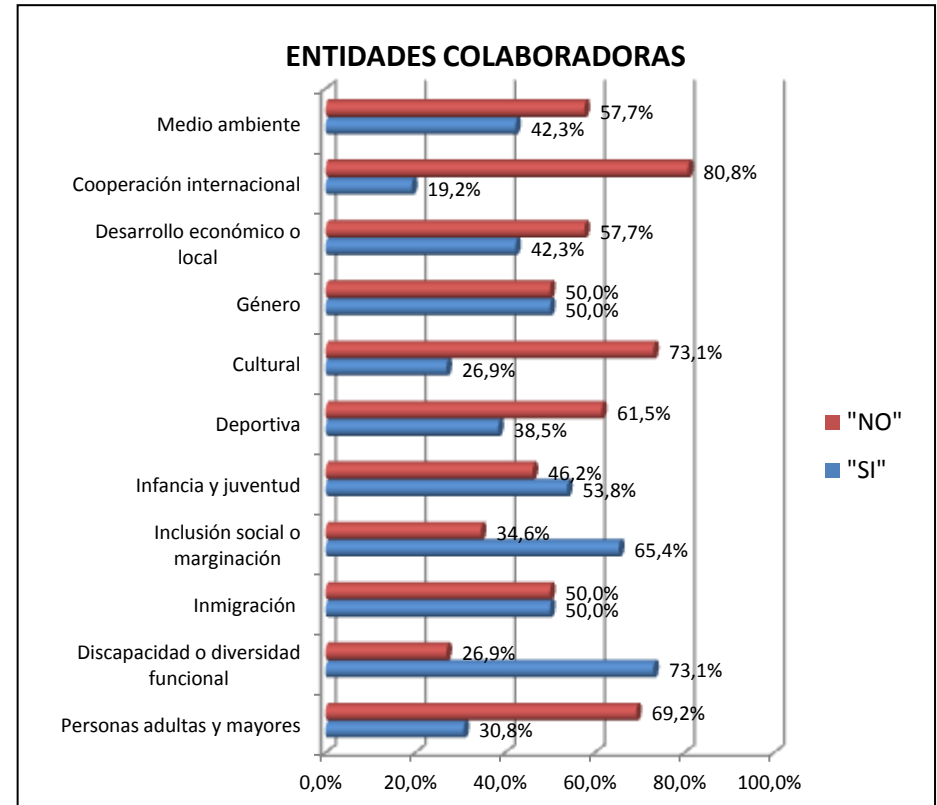
Las asociaciones vinculadas a la inmigración alcanzan un alto nivel de colaboración.

### 21. En sus acciones de Compromiso Social ¿colaboran con alguna entidad externa que trabaje en alguno de estos ámbitos?

La práctica totalidad de las empresas colabora con entidades externas. En coherencia con la pregunta anterior, la mayoría de las organizaciones con las que se colabora están relacionadas con la discapacidad y en segundo lugar con la inclusión social y marginación. Es llamativo que infancia y juventud solo alcance el 53%. Las entidades con las que menos se colabora son las de cooperación internacional y culturales. Inmigración ocupa el cuarto lugar, junto con género, en una posición alta respecto al resto.

### 22. ¿Tiene en cuenta alguna de las variables de diversidad en su relación con los Grupos de Interés de su organización?

Sí	No	
61,5%	34,6%	Género
53,8%	42,3%	Edad
53,8%	42,3%	Discapacidad o diversidad funcional
61,5%	34,6%	Origen cultural o nacionalidad
		Otros. Especificar _____



En la respuesta a esta pregunta aparece una contradicción con lo que se ha ido señalando en las anteriores. Se responde que se tiene en cuenta la variable género y la variable origen, mientras que la discapacidad y edad pasan al último lugar. Las respuestas lógicas, si tenemos en cuenta las respuestas anteriores, deberían ser a la inversa.

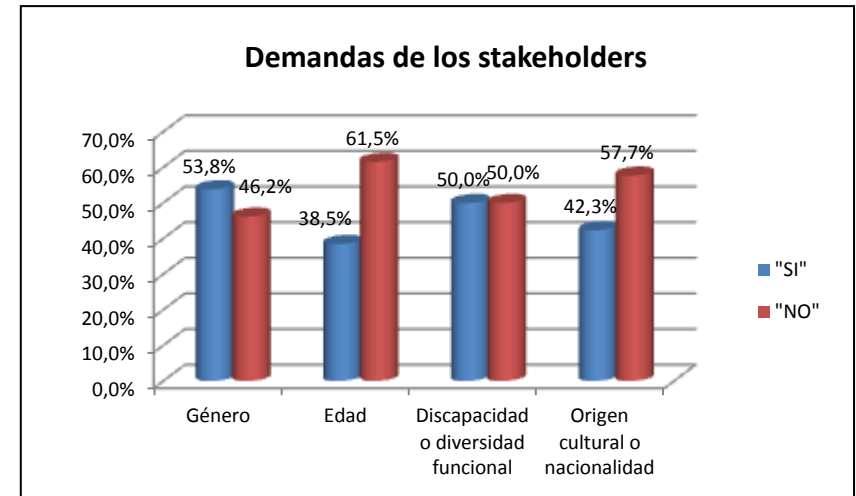


## ANÁLISIS DE DATOS. Cuestionario 2. INCORPORACIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA ACCIÓN SOCIAL DE LA EMPRESA (III).

Los stakeholders ejercen poca presión para que se gestione la diversidad. Fundamentalmente las Administraciones Públicas en los casos de género y de discapacidad. Los consumidores, distintas entidades, otras empresas, no han incorporado de modo significativo elementos relacionados con la diversidad y la responsabilidad social a la hora de tomar la decisión de convertirse en clientes o establecer relaciones. Se demanda fundamentalmente aspectos relacionados con género y discapacidad, en gran parte como consecuencia de la legislación. Migración es un ámbito más conflictivo y sobre el que existen estereotipos y reticencias, aunque la presencia de extranjeros en la sociedad implica que haya grupos determinados con sensibilidad hacia esta realidad.

### 23. ¿Sus Grupos de Interés demandan que se preocupen por alguna de ellas?

Un aspecto significativo es la percepción de qué demandan los stakeholders en relación con la gestión de la diversidad. Género es la variable que toma más importancia, pensamos que por la relevancia de los aspectos legislativos, la regulación existente y las políticas públicas por parte de las administraciones y de la Unión Europea. Discapacidad es la segunda más relevante, también vinculado a la legislación, pero de manera relevante al imaginario social y a las prácticas tradicionales de asistencia social. El origen cultural es percibido como poco demandado por el 57,7 % de las empresas. Por último, la menos importante es la edad, la preocupación proviene más por la composición de las plantillas que por la realidad social.



### 21. ¿Utilizan técnicas de mercado para conocer la diversidad de su base de clientes?

Sí	No	
37,0%	63,0%	Género
37,0%	63,0%	Edad
18,5%	81,5%	Discapacidad o diversidad funcional
33,3%	66,7%	Origen cultural o nacionalidad
3,7%	96,3%	Otros. Especificar _____

No se emplean técnicas de mercado para conocer la diversidad de los clientes. Se ha identificado al extranjero como miembro de la plantilla y se le vincula al clima laboral, la fidelización y la productividad y a las entidades sociales que trabajan en el ámbito migratorio como posibles socios, sin embargo no se ha percibido la potencialidad del extranjero como cliente y consumidor.

## CONCLUSIONES

### A. En relación con la Gestión de la Diversidad y las dimensiones estudiadas.

- Aún hay una insuficiente sensibilidad hacia la GD, aunque existe un nivel mínimo de información y conocimiento. La mayoría de las empresas encuentran necesidad de **formación, información técnica y acompañamiento externo**.
- Pese a que muchas empresas manifiestan que está integrada en su visión y estrategia, no se percibe en los datos de acciones y de organización que sea así en todos los casos: un 60 % la consideran **integrada en la estrategia, visión y organización** de la empresa, mientras que una minoría “solo se han informado”. Sin embargo, **únicamente el 36%** declaran que tienen **experiencia** en acciones concretas. Este hecho, junto al análisis efectuado, invita a pensar que la GD continúa siendo mayoritariamente más una opción reactiva a problemas concretos que resultado de una planificación estratégica. Sin embargo, esta segunda alternativa se va implantando y extendiendo cada vez más.
- Las entrevistas muestran, en líneas generales, que la GD se asocia y se trabaja en las **dimensiones de género y discapacidad** más que en otras, como la diversidad cultural o por origen, la cual, habitualmente, no parece constituir un eje estratégico que debe ser gestionado, aunque, a su vez, la diversidad cultural es más importante que la representada por la edad.
- Las variables GEDO son incorporadas en muchos casos, aunque de modo desigual. Género y discapacidad adquieren mayor importancia en la política corporativa, frente a una menor atención a la diversidad cultural y la edad. La obligatoriedad de la legislación y el hecho de haberse asentado desde hace tiempo ofrecen una explicación de esta circunstancia. Que la diversidad cultural quede sujeta a la voluntariedad es una debilidad en un contexto como el que vivimos, en el que existe una percepción del extranjero desigual y contradictoria, con amplio rechazo y un arraigado sentimiento de preferencia nacional.

- **Género.** La mayoría de las empresas la incorpora en su gestión, teniendo en cuenta la obligatoriedad de los planes de igualdad y de otras disposiciones legales. En las relaciones externas no es de lo más valorado, colaborando con pocas entidades de este carácter. Existe una demanda por parte de determinados sectores sociales que pueden influir en la empresa, aunque no es percibida como la mayor de las solicitudes de los grupos de interés. La visibilidad de la mujer en la comunicación o la conciliación son completamente asumidas por la empresa, sin embargo no es el ámbito prioritario cuando existe voluntariedad.
  - **Discapacidad o diversidad funcional.** Es otra de las variables más tenidas en cuenta, también condicionada por las obligaciones legales. Es percibida como de las más demandas por los grupos de interés, motivando la colaboración con organizaciones sociales de este campo. Tiene más presencia en las acciones y proyectos con los que se colabora y en los contenidos de comunicación que en otros espacios más transversales (imágenes, por ejemplo) o en el estudio segmentado de clientes.
  - **Edad.** Existe una gran preocupación derivada del envejecimiento de las plantillas, consecuencia a su vez del envejecimiento de la población. Se percibe la necesidad de actuar sobre ello, pero es un aspecto que no está trabajado ni sistematizado, existiendo más interrogantes que respuestas. Excepto en alguna acción puntual, como en el caso de la visibilidad de personas en imágenes, no se percibe que sea un ámbito desarrollado ni que se incorpore en el análisis y planificación, ni se entiende que sea una demanda de los stakeholders. Constituye un campo emergente.
  - **Diversidad cultural.** Es una variable con menor presencia, entendida como neutra en mayor número de ocasiones, aunque va incorporándose a la planificación y desempeño de las empresas. La sensibilidad para esta incorporación se debe más a la composición de las plantillas que a otros factores (demografía de la zona, clientela, etc.) y tiene como consecuencia que se preste mayor atención en la comunicación interna que la externa. No es algo especialmente demandado por los grupos de interés, lo que implica que en algunos casos quede relegada a un segundo plano, y aunque ha tomado importancia en muchas empresas, la realidad a este respecto es muy desigual. Sin embargo, en la acción social es un ámbito que abordan la mitad de las empresas, más importante que otros como cooperación, medioambiente, deporte o cultura. Las asociaciones relacionadas con la inmigración están bien posicionadas en la relación con la empresa, posiblemente por una tradición de trabajo en el ámbito del empleo.
- La práctica de las empresas consultadas es muy diversa, pero aparece como pauta el que la gestión de la Diversidad está **orientada mayoritariamente al capital humano, el clima laboral, las políticas de Recursos Humanos**. Este último hecho implica que orgánicamente se vincule en mayor medida con el Dpto. de RRHH y en segundo lugar con el de RSC.

- Como consecuencia de lo anterior, las actividades **más** comunes son las de **conciliación, integración de personas discapacitadas, sensibilización y formación.**
- La GD está **ausente o infrarrepresentada en las relaciones** externas y las políticas de comunicación, no es contenido ni objetivo del marketing, las relaciones con stakeholders o la comunicación. Entendemos que la diversidad no es valorada suficientemente por los grupos, corporaciones o instituciones con las que se relacionan las empresas, lo que resta valor a la GD.
- Las **ONG** son el agente que más colabora con la empresa en este ámbito, más que los sindicatos.
- Existen tres tipos de empresa que tiene relación con la GD. La **compañía global**, en un proceso de internacionalización, con presencia en países de todo el mundo y que supone contacto de equipos multiculturales, relaciones con clientes y directivos de otras nacionalidades, la presencia en otros mercados, etc. En segundo lugar, la que es **sensible** a la GD a partir de los **cambios en la plantilla** por la incorporación de personas extranjeras residentes en España debido a los **flujos migratorios**. En tercer lugar, empresas que tienen ambas dimensiones o realidades: **internacionalización y flujos migratorios**. En cada una de ellas la posición de las personas extranjeras es diferente. En referencia a la internacionalización las relaciones de los equipos multiculturales están menos segmentadas por origen, hay más igualdad en las categorías, en el caso de los flujos hay más jerarquización y segmentación de carácter étnico y cultural.
- A su vez, hay empresas que tienen actuaciones en GD en otros países, lo que supone, por tanto, una fuente de intercambio de buenas prácticas y oportunidades de desarrollo de la **GD en la empresa matriz**. Si la matriz es la española o no, es determinante para el tipo de acción y de experiencias existentes.
- Las grandes empresas desarrollan **estrategias de planificación** y en su mayoría elaboran un Plan de **Comunicación**, que se ha convertido en una herramienta habitual. Entre las empresas de menor tamaño existe una menor planificación y se desarrollan acciones puntuales. También influye el tipo de negocio, en el caso de empresas cuyos clientes son otras empresas se pueden apreciar algunas diferencias, pero en conjunto, es un área e instrumento utilizado.
- Las empresas que han planificado la comunicación son las que manifiestan incorporar una serie de variables y de elementos en su estrategia de comunicación relacionadas con la GD, y son las que muestran acciones vinculadas a la diversidad en otros ámbitos de su funcionamiento. El tratamiento profesionalizado y sistemático permite el desarrollo de la gestión de la diversidad en mayor medida que el acercamiento puntual, reactivo o intuitivo. Bien es cierto que en muchos casos se llevan a cabo acciones de gestión de la diversidad de las que no son conscientes y no se explicitan de este modo, pero sin embargo son situaciones gestionadas de alguna manera.

- En el caso de la **acción social** la gran mayoría de las empresas llevan adelante alguna modalidad de acción. En general podemos afirmar que, al menos en apariencia, inicialmente está unido a factores como la sensibilidad de las personas implicadas, propuestas de empleados, a la tradición de la empresa y otros factores relacionados con las relaciones sociales más que a estrategias reflexionadas y planificadas corporativamente. Una vez iniciada, en etapas posteriores, esta experiencia permite profundizar y organizar sistemáticamente dicha acción social.
- Las **nuevas tecnologías** están muy presentes en el desarrollo actual de los instrumentos de comunicación y ofrecen oportunidades para la propuesta de alguna herramienta o pautas de uso en este campo.
- Hemos encontrado **pocas pautas** en las características de la empresa que se relacionen con sus prácticas en este campo. El territorio (provincia, comunidad autónoma), más que el sector o la antigüedad, se asocia en algunos casos con el modo de gestionar (o no) la diversidad. Entendemos que este factor está vinculado a elementos como el tipo de dinamización y conciencia de las federaciones empresariales, los recursos disponibles, la formación y sensibilidad existente, el grado de modernización de la gestión empresarial, la transferencia de buenas prácticas, etc. El tamaño también influye en algunas prácticas concretas: por ejemplo en los instrumentos de comunicación. Este estudio refuerza la idea de que la gestión de la diversidad se inicia bien por acciones realizadas con **modernas herramientas de gestión** de profesionales formados en este ámbito, bien por la **sensibilidad de los directivos o del personal contratado**. El tipo de negocio también influye, sobre todo en la medida de quién sea el cliente de la empresa o bien por el tipo de producción que implica una mayor o menor diversidad.
- La **formación es deficitaria** en las personas que trabajan en estas áreas de la empresa. Detectamos una insuficiencia de profesionales formados en lo social o en la diversidad, que potenciarían la incorporación de la GD en la comunicación y la acción social.
- La **concienciación del cliente y de los grupos de interés** es otro de los elementos clave para el desarrollo de la Gestión de la Diversidad que no es tenido en cuenta como estrategia y que se encuentra falto de un trabajo específico.

## B. En relación con el Sistema o Modelo de evaluación:

- Una parte sustantiva de las empresas no evalúa las acciones realizadas. Cuando lo hace los instrumentos más usados son los Informes, las reuniones y los cuadros de mando. En muchas ocasiones la orientación de la evaluación se dirige a evaluar el impacto en el clima laboral, más que las acciones o el proceso.
- En este sentido la información que se considera más valiosa es la relativa al clima laboral y la eficacia y eficiencia de los recursos invertidos.
- El modelo para gestionar la diversidad debería integrar, al menos, las siguientes características:
  - Flexible, que implique herramientas e instrumentos que sirvan a los perfiles de empresa identificados.
  - Integrado en los procedimientos y esquemas de la RSC y en los sistemas de gestión existentes de RR.HH.
  - Complementario y no sustitutivo. Por ejemplo, es más conveniente apuntar a indicadores que se inserten en cuadros de mando ya existentes que a crear un cuadro de mando específico.
  - Los contenidos más significativos y relevantes en relación con la evaluación de proceso, resultados o impacto, al menos inicialmente, deberían ser los relacionados con el capital humano.
  - Debe contemplar una autoevaluación, una auditoría, un diagnóstico o cualquier elemento que permita realizar una evaluación inicial que se oriente a poder identificar oportunidades, áreas que no se trabajan.
- Prácticamente no es importante en el ámbito de los procesos y procedimientos, sería necesario una labor previa de concienciación para poder encontrar utilidad en esa área.
- Es necesario articular tres fases en el diseño del modelo:
  - Inicial: Diagnóstico-auditoría.
  - Proceso (cuadros de mando).
  - Impacto (clima laboral).