

## Cómo diseñar un plan de diversidad en tu empresa

La gestión de la diversidad debe incluir formas de medir el clima laboral, protocolos para actuar cuando se detecta algún tipo de discriminación y mucha formación para que la diversidad en todas sus variantes no solo se respete, sino que se fomente.

La Ley 15/2022 para la igualdad de trato y la no discriminación obliga a las empresas a implantar métodos o instrumentos para la detección de situaciones discriminatorias, así como a adoptar medidas para prevenir y acabar con las situaciones discriminatorias. Esa obligación se considera efectiva desde septiembre de 2022, y afecta a empresas de

todos los tamaños (no solo a las de más de 50 trabajadores, como sucede con las normativas específicas para la igualdad entre hombres y mujeres, la discapacidad y el colectivo LGTBI).

Desde un punto de vista legal, no se exigen unos protocolos tan estrictos como con los planes de igualdad, al menos de momento. Por ejemplo, no requieren la participación de los repre-

sentantes de los trabajadores ni de los sindicatos, aunque lo ideal es que haya un compromiso activo de los trabajadores para que sean efectivos. Pero su incumplimiento contempla sanciones de mayor cuantía: desde 300 a 500.000 euros, frente al máximo de 225.018 de la Ley de Igualdad y de 150.000 de la gestión LGTBI.

Tampoco se ha creado un reglamento concreto sobre cómo aplicarlos. Así, en la mayoría de los casos se están diseñando desde RRHH, con la participación voluntaria de trabajadores y compartiendo formación y buenas prácticas con otras empresas y expertos. A menudo, no solo para cumplir con la ley, sino también para gestionar mejor el talento.

“El Plan de Gestión de la Diversidad debe recoger

medidas para prevenir y actuar frente a discriminaciones que pudieran darse en el seno de las empresas por motivos de nacimiento, origen racial o étnico, sexo, religión, convicción u opinión, edad, discapacidad, orientación o identidad sexual, expresión de género, enfermedad o condición de salud, estado serológico y/o predisposición genética a sufrir patologías y trastornos, lengua, situación socioeconómica, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social”, explica Rocío Guerrero, abogada laboralista y experta en materia de igualdad en CECA MAGÁN Abogados.

Son planes que se deben implantar “sin perjuicio de las obligaciones específicas que ya existen en materia de igualdad y diversidad (Plan de Igualdad, Plan LGTBI,

Los planes de diversidad son obligatorios para todas las empresas, con independencia del tamaño y del número de empleados



## GRUPO JUSTE

Una empresa química farmacéutica centenaria

Grupo Juste es una empresa química farmacéutica con 102 años de actividad y 100 empleados, en la que se han implantado planes de diversidad que incluyen tanto a su plantilla directa como indirecta; las contrataciones con las que operan para actividades como vigilancia, limpieza, etcétera, a las que les piden que compartan su misma cultura. En definitiva, la diversidad entendida como parte de la cultura interna y externa de la organización.

### SU PLAN DE DIVERSIDAD

"Somos una pyme industrial muy estable y sin rotación. En los últimos 3 años, hemos realizado un 20% de nuevas contrataciones (25 personas), en su mayoría mujeres, mayores de 55 años, menores de 30 y personas interculturales", explica Álvaro Flores, director de RRHH: Personas, Valores y Organización. dice Juste. Para definir sus planes han participado a partes iguales, directivos y trabajadores. Cinco profesionales de cada lado. Y han trabajado

con el apoyo de la Fundación Más Humano y REDI, que les han aportado la parte práctica y el aprendizaje de otras compañías.

### ELIMINAR SESGOS DE EDAD

"En los últimos 10 años, hemos contratado a 55 personas. Hemos creado nuevas posiciones y otras tantas personas se han ido por jubilación parcial. Hemos hecho un programa de becas corporativo, han venido muchos jóvenes de muchas disciplinas y el 80% de los becarios se quedan en la empresa; algunos incluso, al frente de departamentos. Por ejemplo, el responsable de medio ambiente tiene 28 años y a su cargo un equipo en el que todos están entre 42 y 62 años. Eso hay que gestionarlo. Imagínate en una empresa donde las personas llevan aquí 40 años, industrial, fabril, química y pones a una persona más joven al frente. Lo primero que piensan es: ¿Y este niño qué me va a enseñar a mí?", afirma.



### ACABAR CON ESPACIOS SOLO PARA HOMBRES

"Nuestros procesos productivos son reactores de muchas toneladas. Es un trabajo rudo. Si le añades trabajar con un equipo totalmente masculinizado y donde todos llevaban aquí toda la vida... Pues las han acogido perfectamente, se han formado y son unas compañeras más. Ha sido un trabajo que nos ha llevado a analizar incluso los vestuarios, hemos tenido que equiparar el espacio físico para que hubiera más taquillas para las mujeres y estuvieran diseñadas de otra forma diferente", comenta Flores.

### INTEGRAR LAS DIFERENTES CULTURAS

"Tenemos gente de todas las nacionalidades: de Venezuela, Perú, Brasil, Marruecos, Italia, China... Hay veces que escuchamos los típicos comentarios

de 'esto es un trabajo de chinos', 'me tienes negro' o 'vosotros en vuestro país...', comentarios que se hacen sin mala intención y que parecen una tontería, pero que provocan malestar a la persona que los recibe. Son comentarios que hay que trabajar y gestionar. Nosotros lo hacemos con píldoras formativas, como todos tienen correo corporativo, ponemos vídeos o ejemplos de estas prácticas que no se deben hacer", continúa Flores.

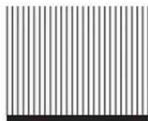
### CREAR ESPACIOS SEGUROS

La formación debe ir de la mano de la confianza para detectar y poner en evidencia situaciones discriminatorias. "A veces, lo hace la persona que se ha sentido ofendida y otras alguien que estaba delante y hace ver que eso no está bien, porque eso va generando un peso y aunque sean comentarios que se

han hecho siempre, no están bien". También analizan situaciones que ocurren fuera de la empresa, como forma de prevención. "Por ejemplo, el caso de dos personas de otra compañía que habían tenido relaciones íntimas, rompieron y el hombre compartió un vídeo íntimo con la mujer. Esto hizo que la mujer se suicidara. Vino la presidenta del comité de empresa y dijo, Álvaro, hemos visto este tema, me parece durísimo, ¿y si compartimos un correo con esto a todos? O recordamos por vídeo que hay un protocolo de prevención del acoso que por ley es obligatorio para proteger a las mujeres y al colectivo LGTB, pero que nosotros lo tenemos universal. Todo el mundo tiene que leerlo, tiene que firmar un documento como que lo ha leído, lo ha entendido y que se compromete a seguirlo. Ahí somos muy exigentes".

Álvaro Flores, director de RRHH: Personas, Valores y Organización.





## DOSSIER / CÓMO DISEÑAR UN PLAN DE DIVERSIDAD

◀ protocolos frente al acoso específicos y obligaciones en materia de discapacidad”, añade Guerrero. Significa, que, aunque ya tengas en tu empresa un Plan de Igualdad, este no puede sustituir el de diversidad. Son complementarios, no excluyentes.

“Se trata de ver cómo gestionamos esa diversidad de personas que tenemos en nuestra organización y de hacerlo, además, no solo desde un punto de vista ético y legal, sino que realmente entendamos que la diversi-

dad dentro de nuestros equipos nos beneficia, tanto en lo que se refiere a resultados de negocio como al compromiso de los empleados con la empresa”, explica **Sonia Río**, directora de Fundación Diversidad.

### MEDIR Y DISEÑAR OBJETIVOS DESDE ARRIBA

Para avanzar en ese objetivo de que la diferencia sume y no reste, lo primero es hacer un análisis de clima laboral que sirva para detectar qué se está haciendo mal o en

## Busca apoyo de organizaciones especializadas para que te orienten y te ayuden a conocer buenas prácticas

qué hay que mejorar: procesos de selección, retribución, formación, promoción, sesgos mentales, protocolos de actuación ante situaciones de abuso o discriminación...

Para “hacer un diagnóstico inicial yo recomendaría siempre empezar por revisar cómo es nuestra planti-

lla. Cuántas mujeres tengo, cuántos hombres, tengo personas con discapacidad o no, de qué nacionalidades, de qué edades y ver si está más o menos equilibrada y, sobre eso, cuando vemos que hay desequilibrios muy importantes, empezar a analizar por qué. ¿Es que no hay ese tipo de perfiles

## BRICO DEPÔT

Un comercio de productos para el bricolaje

Este es un ejemplo de libro donde puede haber un espacio de trabajo masculinizado, tanto en los trabajadores (los comerciales) como en los mismos clientes. Y ahí están poniendo mucho el foco, aunque no exclusivamente. “Trabajamos la diversidad desde seis ejes: género, cultura, personas con riesgo de exclusión social, generacional y LGTBI. Todo ello alineado con los valores y la cultura de la compañía, desde la alta dirección y bajando en cascada a todos los equipos, promoviendo entornos más diversos e inclusivos”, explica **María Teresa Pérez Mendoza**, *human resources business partner* de Brico Depôt. “En Iberia (España y Portugal), el 46% de nuestros empleados son

mujeres. En posiciones de *management*, el 40%, y directivas, el 26%. Además, tenemos en plantilla más de 50 personas con diversidad funcional y conviven 4 generaciones y 36 nacionalidades”, añade. Para gestionar toda esa diversidad, han creado programas que abarcan todo el ciclo de vida del empleado, “desde que se presenta como candidato, cuidando que los procesos de selección garanticen aspectos de objetividad, equidad, diversidad e inclusión. También todo el proceso de *onboarding* se trabaja desde esa perspectiva, toda la capacitación, desarrollo del talento, fidelización, etc. e incluso, el proceso de *offboarding* o salida de la compañía”, explica Pérez Mendoza.



### LA DIVERSIDAD DESDE LA PRÁCTICA

“Hemos invertido más de mil horas este año en formación y capacitación en liderazgo e inclusión y diversidad, sobre todo, a equipos de líderes o *management* para potenciar esos entornos más diversos e inclusivos”, explica. Luego realizan acciones específicas para colectivos concretos y otras que son más transversales. Y crean acciones para

que todos participen. “Este año hemos lanzado la campaña *Allies ship*, aliados, que significa que todos y todas dentro de la compañía podemos ser aliados. Aprendemos cómo podemos identificar comportamientos inclusivos y aquellos que no lo son, para saber actuar de la manera adecuada cuando aparecen, tanto como personas como compañía”. Otro objetivo a nivel transversal es generar es-

pacios seguros, “espacios donde podamos ser nosotros y nosotras mismas y que podamos potenciar la aportación de ideas, inquietudes, propuestas, vinculadas con diversidad e inclusión”. También aprovechan las fechas señaladas para que los empleados compartan experiencias personales. Por ejemplo, “en el día de la mujer, hicimos el *Brico Womans Day*, en este caso para fomentar la presencia



que necesito o es que dentro de mi organización hay sesgos y a la hora de contratar me decanto siempre por el mismo perfil de personas?”, apunta Río.

Pero una visión global obliga a valorar aspectos que no son tan visibles, y es aquí donde es clave el apoyo de fundaciones y consultoras especializadas, además de herramientas específicas para hacer un autodiagnóstico.

“Se trata de trabajar la diversidad tomando decisiones basadas en datos”, explica **Laura Inés Fernán-**

**dez**, cofundadora y CEO de Bein Mindset, una solución *SaaS* para evaluar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión de las empresas. “Nuestra herramienta abarca 16 características identitarias. La métrica principal es la del grado de madurez de la gestión: aquí se valora todo lo que hace RRHH y se analiza transversalmente si su gestión de la diversidad está imbuida en la gestión de negocio. Además, toma en cuenta la voz de los trabajadores, que es algo muy importante porque es la ▶

femenina en el sector del bricolaje y las reformas. Se hicieron talleres donde se enseñaba a mujeres bricóleras a utilizar herramientas y técnicas de bricolaje y lo que llamamos *orientations meetings*, en los que mujeres con diferentes posiciones de la compañía explicaron su realidad como mujeres en el entorno del bricolaje y en determinadas posiciones”. Ese intercambio se realiza también con personas de diferentes culturas, compartiendo comida propia del país, costumbres de cada uno, identificación de banderas...

### COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN

Como parte de la lucha contra la exclusión social, “hicimos una sesión de *speed dating*, entrevistas rápidas con mujeres que pertenecen

a colectivos en riesgo de exclusión social, participaban con sus testimonios y luego en entrevistas rápidas para ver si realmente tenían posibilidades de incorporarse a la compañía en un escenario a corto o medio plazo. Aquí se trata de frenar la interseccionalidad, o dos tipos diferentes de discriminación: por ser mujer y por ser inmigrante”.

### DIVERSIDAD FUNCIONAL

“Más allá de cumplir con la exigencia de que la plantilla esté compuesta en un 2% por personas con discapacidad o con diversidad funcional, buscamos la inclusión, mejorar su empleabilidad y fomentar la igualdad de oportunidades de este colectivo. A día de hoy, superamos ese 2% que marca la ley; estamos en un 2,6% de personas con discapa-

cidad, tanto en nuestra sede como en las tiendas a nivel global”. En este campo, han hecho proyectos muy pioneros. “Por ejemplo, hicimos una prueba piloto en Portugal, que vamos a implantar este año en España, que se llama *Espaço Autism-Friendly* y que son espacios *friendly*: durante una hora al día los espacios de las tiendas son más amigables para personas y familiares que tengan autismo. Esto supone reducir los estímulos lumínicos, acústicos y así mejorar la experiencia del cliente y de sus acompañantes o familiares. Es una práctica que se ha instaurado porque ha funcionado muy bien. Este proyecto también iba acompañado de una capacitación de los equipos, formación y sensibilización a los equipos de las tiendas para dar una mejor

más adecuada atención de apoyo a los clientes y a sus familiares”, explica Pérez Mendoza.

### DIVERSIDAD GENERACIONAL

“Convivimos con 4 generaciones en nuestro entorno profesional. A día de hoy, más del 16% de las incorporaciones en 2023 han sido profesionales de 45 años o más. Aquí volvemos a lo mismo. Buscamos que sea un proceso de selección en el que potenciamos el mejor talento y el más diverso, obviando y neutralizando cualquier sesgo. Además, intentamos aprovechar ese *know how* que pueda tener un perfil más senior y un perfil más junior y potenciar ese beneficio que aportan esas diferentes

realidades. También hacemos programas de *reskilling* o *upkilling* de perfiles que han quedado un poquito atrás a nivel de tecnología o a nivel de ciertas habilidades o conocimientos”.

### DIVERSIDAD LGTBI

Es la diversidad que acaban de incorporar a su plan. “Nos hemos adherido a REDI, lo que nos permite participar en diferentes acciones, actividades, charlas y ponencias. Por ejemplo, un desayuno de buenas prácticas con empresas asociadas a REDI. Esto nos permite hacer mucho *networking* e intercambio de buenas prácticas en materia de diversidad LGTBI”, apunta Pérez.

**María Teresa Pérez Mendoza**,  
human resources business  
partner de Brico Depòt.



## AIMPLAS

Una empresa de I+D en plástico con mucho talento STEM

AIMPLAS es otro ejemplo de empresa que opera en un sector masculinizado, en este caso, el de la I+D del plástico, y que empezó a trabajar la diversidad enfocada al género para ampliarla después a todos los colectivos. Para abordar sus políticas de diversidad han creado un Comité de Diversidad, compuesto por embajadores voluntarios de diferentes áreas de la organización que colaboran en el diseño del plan y se encargan de su ejecución y seguimiento.

Desde 2012, han diseñado ya cuatro planes de igualdad siguiendo el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*) y el modelo de certificación de *Great Place to Work* (GPTW).

"Somos 255 personas. Hemos crecido del orden del 10% y tenemos una plantilla con un 57% de mujeres. Eso en I+D no es habitual. El entorno de las carreras STEM siempre ha sido más

masculino, pero nosotros también venimos de carreras químicas donde hay mucha representación femenina. Luego, dentro del comité de dirección, el 44% también es representación femenina. Por nacionalidades, hay un 16% de extranjeros. Y por edades, predominan la generación X e Y. Tenemos un promedio de edad de 39 años", explica **Fernando Badenas Gil de Reboleño**, director de personas y formación de AIMPLAS.

### DIVERSIDAD DE CAPACIDADES Y EXPERIENCIAS

Ellos toman la diversidad como algo necesario para acceder a todo el talento. "Hay escasez de talento en todos los sectores. Hay que distinguirse y abrir mucho más el mercado para atraer más talento. En nuestro caso, además, estamos en el sector químico, pero en un centro tecnológico. En I+D los riesgos son muy altos porque un



proyecto puede salir bien, pero también puede salir mal, porque todo es experimentar. Necesitamos gente con capacidad para afrontar la frustración en retos y todo lo que se pueda aportar a nivel grupal enriquece el proyecto", comenta Badenas.

"Nosotros, la diversidad la vemos como algo implícito al I+D. Es decir, la diversidad de capacidades, de perspectivas, de experiencias, de perfiles... eso, al final, hace que una propuesta esté más enriquecida", explica **Irina Almor**, coordinadora del Comité de Diversidad.

### PIONEROS EN IGUALDAD DE GÉNERO

El plan de diversidad de AIMPLAS aborda un conjunto de acciones para fomentar la diversidad y la inclusión y se centra en cinco áreas concretas: género, orientación sexual, capacidades, edad y cultura. Han sido tan pioneros

en lo que se refiere a la igualdad de género que hoy presumen de tener unos estándares de representación femenina en puestos de responsabilidad por encima de lo que ha marcado Europa a largo plazo. "El 44% del comité de dirección está representado por mujeres. Es un hito porque a nivel europeo y a nivel nacional la tasa que han marcado es de entre un 40% y un 44%. AIMPLAS ya ha llegado a ese objetivo", comenta Irina Almor. "En los temas de igualdad, trabajamos en base a los ejes que establece el ministerio. Son acciones concretas en las áreas estipuladas para que se pueda comparar con otras empresas y que haya una trazabilidad. Son siete ejes: los procesos de selección, formación, promoción y representación femenina; las acciones encaminadas a la parte de corresponsabilidad y conciliación; las auditorías retributivas para garantizar que haya equidad en los

salarios; la salud laboral; las acciones encaminadas a una comunicación inclusiva y los procesos relacionados con la prevención del acoso por razón de género", explica Almor.

### EL CLUB DE LOS VETERANOS

"Luego, desde el punto de vista generacional, hemos hecho diversas acciones. Por ejemplo, acciones encaminadas a fomentar el diálogo para promover la sostenibilidad generacional. Hemos creado un club específico compuesto por personas que tienen más de 25 de años de experiencia en AIMPLAS para trabajar conjuntamente con los perfiles de la generación Z. Es el Club más 25, una iniciativa que busca mantener un ambiente de cohesión, de entendimiento, de intercambio de conocimientos... es muy importante para asegurar la sostenibilidad cultural entre generaciones", explica Badenas.



Fernando Badenas, director de personas y formación de AIMPLAS; Irina Almor, coordinadora del Comité de Diversidad, y Elisa Cones, coordinadora de ESG.

manera de medir realmente el impacto y garantizar que todo lo que hace la organización está alineado. Este proceso es como una especie de auditoría con la que se da una puntuación y una serie de métricas te dicen dónde está la organización en relación a su estrategia y gobierno corporativo, su comunicación y su relación con los *stakeholders* y qué pasos puede dar para mejorar”, añade Fernández.

## ESCUCHA A TUS EMPLEADOS

La implicación de la plantilla es clave para conocer, de verdad, lo que está pasando. “Pregunta a los empleados si creen que las personas LGTBI tienen las mismas oportunidades que las heterosexuales, si creen que la empresa apuesta por el talento femenino o no, si creen que se discrimina a las personas a partir de cierta edad... Estas encuestas suelen ser anónimas y arrojan siempre información interesante y sorprendente. Hay organizaciones que creen que todo está bien y

resulta que no. O al revés, otras que están mejor de lo que creían”, comenta Río.

## APOYO DE EXPERTOS

“Es muy importante que las personas que tienen que desarrollar estos planes conozcan acciones y propuestas que se están llevando a cabo en otras empresas y que se puedan adaptar a la propia organización”, explica esta experta.

Organismos como la Fundación Diversidad, CEOs por la Diversidad, Fundación Adecco o REDI, especializada en el colectivo LGTBI, te ayudarán a detectar áreas de mejora, identificar sesgos y cómo abordarlos en la organización, compartir experiencias y buenas prácticas, etc.

Eso sí, cada empresa debe diseñar su propio plan a partir de su propia realidad y de su propia cultura. “Hay

una parte muy importante que tiene que hacer la propia organización porque es la que mejor conoce la cultura, de dónde vienen, cuál ha sido la trayectoria, es la que mejor conoce también la composición de su plantilla... También que cada organización tiene unas necesidades diferentes. Hay organizaciones con plantillas muy masculinizadas que tienen que hacer un trabajo muy intenso en materia de diversidad de género y otras que son muy feminizadas y tienen que poner el énfasis en otro tipo de diversidad. Luego, también hay sectores que lo tienen muy difícil para incorporar a personas con discapacidad como la industria y tratan de poner ahí el énfasis”, dice Río. Y añade: “Nosotros siempre recomendamos ir construyendo poco a poco, no querer abarcar todo a la vez porque cada grupo de

población o cada colectivo tiene problemáticas específicas y medidas también específicas”.

## INVERTIR RECURSOS

Debes tener claro que gestionar la diversidad es muy complejo, “hay que tomarlo en serio, poner personas dedicadas y presupuesto, hacer formación y sensibilización como con cualquier otro proyecto”, advierte Río.

Invertir recursos y eliminar las barreras mentales que van a surgir durante el proceso de cambio. “Es más fácil trabajar con alguien que es afín a ti. Es más cómodo, pero es menos retador. Nos solemos rodear de personas que comparten nuestra forma de pensar. Por eso, los planes de diversidad deben incluir también la diversidad cognitiva, que se habla menos de ella. Es decir, formas distintas de pensar. Y eso es más difícil de medir, porque no es que sean hombres o mujeres, es que son puntos de vista completamente diferentes y eso también es diversidad. Cuando promueves cambios culturales uno de los objetivos prioritarios es precisamente fomentar la diversidad cognitiva y la gran resistencia es que es más incómodo. Es más incómodo que nos cuestionen, es más incómodo que opinen de forma distinta a nosotros. Aquí hay que sensibilizar mucho a la alta dirección. Si los directores o directoras lo ven, cae en cascada”, explica Pilar Jericó, presidenta ejecutiva de la consultora estratégica de talento Be-up. ■

Los planes de diversidad también deben incluir la diversidad mental o formas de pensar, no solo aspectos más visibles

