



Accem

Divem  
empresas que suman

# PANORAMA DE LA DIVERSIDAD CULTURAL EN LAS EMPRESAS



**BLOQUE 1.****Introducción y contexto actual**

- 1.1. Ser una persona culturalmente diversa en el contexto actual.  
El impacto del racismo y la xenofobia en la vida de las personas. .... 5
- 1.2. DIVEM en la prevención de la discriminación,  
racismo, xenofobia y otras formas de intolerancia. .... 6
- 1.3. La diversidad cultural como fuente de valor para las empresas.  
Las empresas como fuente de valor para la sociedad..... 8

**BLOQUE 2.****Tendencias internacionales en materia de diversidad cultural**

- 2.1. La diversidad cultural en el ámbito internacional:  
factor generador de valor y de beneficio. .... 10
- 2.2. Factores de éxito para la inclusión de estrategias de Diversidad,  
Equidad e Inclusión en las empresas internacionales..... 12
- 2.3. Tendencias a futuro y principales áreas de desarrollo de la DEI  
en las empresas internacionales. .... 13

**BLOQUE 3.****DIVEM. Buenas prácticas en gestión de la diversidad cultural**

- 3.1. Origen, trayectoria y evolución de DIVEM. .... 19
- 3.2. Empresas DIVEM. Análisis de buenas prácticas. .... 19
- 3.3. Aportación de DIVEM al desarrollo de la gestión de la diversidad. .... 21

**BLOQUE 4.****Conclusiones**

- 4.1. El futuro de la gestión de la diversidad cultural en las empresas DIVEM. .... 28



# BLOQUE 1

## Introducción y contexto actual

### 1.1. Ser una persona culturalmente diversa en el contexto actual. El impacto del racismo y la xenofobia en la vida de las personas.

Las crisis sucesivas que hemos vivido en los últimos años (económica, pandémica, la guerra de Ucrania o la crisis energética y climática) han contribuido a aflorar y aumentar las desigualdades sociales, afectando en mayor medida a los grupos de población más vulnerables. Entre estos grupos, encontramos a las personas migrantes, refugiadas y solicitantes de protección internacional que, además, a menudo se enfrentan a situaciones discriminatorias y prejuicios basados en su origen nacional, étnico, cultural o religioso. Esto puede manifestarse en forma de exclusión social, acceso limitado a servicios y oportunidades y hostilidad por parte de la comunidad de acogida.

El **Marco Estratégico de Ciudadanía e Inclusión, contra el Racismo y la Xenofobia (2023-2027)**, uno de cuyos principios es la igualdad de trato y no discriminación, dedica sus bloques de política 5 y 6, respectivamente, a “la prevención, sensibilización contra el racismo, la xenofobia y la intolerancia” y a “la atención y reparación de víctimas del racismo, la xenofobia y la intolerancia asociadas”.

Que hoy nuestras sociedades sean diversas no conlleva obligatoriamente que sean inclusivas. Los procesos de inclusión dependerán de los modelos de gestión de la diversidad

cultural que apostemos, siendo imprescindible la visibilización, el reconocimiento y la puesta en valor de la diversidad, así como su materialización en los Derechos Humanos universales garantizados a través de normas tanto nacionales como internacionales.

De los datos del **Eurobarómetro especial 535 “Discriminación en la Unión Europea”**, publicado el 6 de febrero de 2024, se destaca que el 60 % de la población española considera que la discriminación por razón del origen étnico está generalizada y el 58 % que el color de la piel es un motivo de discriminación generalizado. Por otra parte, la Agencia Europea de Derechos Fundamentales (FRA) publicó el 25 de octubre de 2023 su informe *Being black in the UE. Experiences of People of African Descent*, en el que el **29 % de las personas de este grupo de población que fueron entrevistadas en España se habían sentido discriminadas en los cinco años anteriores por su color de piel, el 23 % por su origen racial o étnico y el 2 % por sus convicciones religiosas o creencias**. En cuanto a los ámbitos en los que habían experimentado discriminación, el porcentaje más alto lo ocupaba el **acceso al empleo con un 25 %, seguido del lugar de trabajo (20 %)**, el acceso a la vivienda (18 %), el acceso a los servicios sanitarios (16 %) y la educación con el 12 %.

En consonancia con estos datos, se observa en los últimos años un aumento considerable en los discursos discriminatorios, racistas y xenófobos, tal y como se constata en el recientemente publicado “Marco Estratégico de Ciudadanía e Inclusión, contra el Racismo y la Xenofobia (2023-2027)” y que pone de manifiesto la **Comisión de Seguimiento del II Plan de Acción de Lucha contra los Delitos de Odio**, que afirma que **durante el año 2023 este tipo de delitos aumentó en un 33 % respecto al año anterior, siendo el 37 % de los mismos de carácter racista y/o xenófobo**.

En el ‘Informe sobre la evolución de los delitos de odio en España 2023’, presentado el 1 de julio de 2024, se asegura que los delitos de odio han aumentado en 2023 un 21 % respecto a 2022, siendo los delitos de odio y xenofobia los más numerosos (el 41,8 % del total de las denuncias).

El aumento de este tipo de discursos coincide, además, con un momento en el que la sociedad es cada vez más étnica y culturalmente diversa y que no responde a la idea normativa existente en el imaginario colectivo español; esto es: de piel blanca, de cultura occidental y europea. Al número creciente de personas nacidas fuera de España que residen en el país (según datos del INE a 1 de enero de 2024, 8.775.213 personas) se une, además, la realidad silenciosa de los jóvenes españoles descendientes de padres y/o madres extranjeras que viven también estas situaciones. No en vano, según el informe “Jóvenes descendientes de Inmigrantes en España Estudio cualitativo sobre la identidad, la integración y el racismo percibido por los jóvenes cuyos padres emigraron”, publicado en junio de 2023 por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, **el 26 % de los nuevos nacimientos registrados en España en 2022 fueron hijos e hijas con al menos un progenitor de origen extranjero**, en su mayoría procedentes del continente africano (36,28 %), seguidos de América (23 %), Europa (14,5 %) y Asia (8,5 %).

Ante estos datos hay que trabajar decididamente por un objetivo claro: **España es una sociedad diversa y debe autorreconocerse como tal.**

Para conseguirlo se necesitan proyectos y actividades de sensibilización que promuevan la defensa de los derechos de las personas extranjeras y/o étnicamente desde un enfoque intercultural en un marco de convivencia de identidades y culturas diversas. Proyectos que propicien procesos de movilidad social ascendente para todos/as y experiencias de contacto significativo y convivencia mutua.

Según el estudio 'Percepción de la discriminación por origen racial o étnico por parte de sus potenciales víctimas en 2020', publicado por el CEDRE en 2021, en lo que respecta a la discriminación en el ámbito laboral, **los grupos poblacionales con las mayores tasas de discriminación laboral son el grupo de África no mediterránea con un 41,7 %, el afrocaribeño/afrolatino (afrodescendiente) con un 33,8 %, el magrebí con un 33,6 %, y la población gitana con un 30,1 %.**

A la luz de todos estos datos, diseñar y poner en práctica acciones específicas para prevenir y sensibilizar sobre las situaciones de discriminación, racismo, xenofobia y otras formas de intolerancia en los ámbitos donde más se dan (acceso al empleo, laboral, vivienda, sanitario, educativo) es altamente relevante y afecta a la vida de las personas.



## 1.2. DIVEM en la prevención de la discriminación, racismo, xenofobia y otras formas de intolerancia.

De todos estos ámbitos, desde DIVEM queremos incidir en el ámbito laboral y en el tejido empresarial como agentes transformadores de la sociedad por diferentes motivos. El primero es identificar que, si bien todos los ámbitos anteriormente mencionados influyen directamente en el bienestar y la vida de las personas, no es menos cierto que la motivación principal de las migraciones hacia España tiene una finalidad principalmente laboral y, por tanto, el trabajo con el tejido empresarial es fundamental en este caso.

Según la **Encuesta Continua de Población (ECP) del Instituto Nacional de Estadística (INE) la población de nacionalidad extranjera aportó el 97,48 % del crecimiento poblacional**

**registrado en España entre julio de 2022 y de 2023.** Según la **Encuesta de Población Activa (EPA)** de este mismo organismo, en el primer trimestre de 2024, **las personas activas de nacionalidad extranjera o con doble nacionalidad suponían alrededor del 23 % del total de población en edad activa residente en España,** consolidando una tendencia al alza que viene repitiéndose en años anteriores (en 2020, suponían un 19,98 % del total). Esta tendencia, pone de relieve que no sólo el crecimiento demográfico depende de la inmigración, sino que el mantenimiento del crecimiento económico y social también estará vinculado a las estrategias de inclusión de las personas nacidas en el extranjero.

En consecuencia, un tejido empresarial sensibilizado sobre la gestión de la correcta diversidad cultural en la empresa y con políticas propias internas que prevengan actitudes racistas y xenófobas en las compañías es fundamental para construir una sociedad futura cohesionada y justa.

Unido a esto, nuestra experiencia dilatada en el tiempo en el trabajo de sensibilización con el tejido empresarial desde proyectos como DIVEM (que llevamos desarrollando desde 2016 y en el que actualmente participan más de 400 empresas de toda España) nos muestra a este sector como un agente clave en la generación real de un cambio social. **Un agente transformador que nos permite generar espacios de trabajo más inclusivos y que prevengan contra situaciones de racismo o xenofobia.** Para conseguirlo, el camino es trabajar con ellas una correcta gestión de esta diversidad desde una perspectiva intercultural. Favorecer y sensibilizar para que las empresas y sus plantillas empleadas se reconozcan parte de una sociedad culturalmente diversa que se enorgullece de esa diversidad como un elemento que genera valor.

Este planteamiento es un planteamiento profundo que va más allá de la incorporación de medidas puntuales que luchen contra los estereotipos dentro de las empresas, que incluyan como objetivo final **la creación de Planes Estratégicos de Gestión de la Diversidad Cultural de calado** que estén planteados desde la construcción de nuevos relatos y narrativas que busquen que las empresas y sus empleados/as se autorreconozcan como diversos. Esto es, que sean capaces de generar espacios dentro de las empresas que favorezcan la convivencia intercultural como un elemento que implique la aceptación de la diversidad, poniendo el foco en lo que es común.

Para hacerlo posible las empresas deben profundizar y aprender en competencias interculturales como una herramienta básica de nuestra sociedad, eliminar los espacios de segregación laboral y combatir de manera efectiva las situaciones de discriminación laboral y étnica. Ideas básicas que compartimos con el recientemente publicado Marco Estratégico de Ciudadanía e Inclusión, contra el Racismo y la Xenofobia (2023-2027) y por las que trabajamos en este proyecto.

El enfoque más adecuado para conseguir este objetivo es **trabajar de la mano con el tejido empresarial** (en el marco del ODS 17) mostrando la generación de valor que supone una correcta gestión de la diversidad cultural y la vinculación de su marca con espacios seguros donde no entran discursos racistas o xenófobos.

### 1.3. La diversidad cultural como fuente de valor para las empresas. Las empresas como fuente de valor para la sociedad.

La gestión de la diversidad cultural, si se desarrolla de forma adecuada, puede ser una gran fuente de beneficios para las empresas. Por lo tanto, uno de los principales motivos es la mejora de la eficacia empresarial. Así lo exponía Montse Ventosa en su publicación “Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas” editado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad: “Una organización que utiliza correctamente la diversidad cultural fortalece la cultura empresarial, mejora su reputación, constituye un empleador atractivo para las personas con talento, promueve la motivación y la creatividad y, por ende, la innovación y eficiencia del personal. En segundo lugar, la buena gestión de la diversidad cultural resulta de gran relevancia para las empresas en cuanto a su compromiso con su entorno social y su papel transformador. Hoy en día, el trabajo es un elemento clave para el desarrollo personal y la participación social de las personas. Por tanto, **las empresas no solo tienen un papel primordial para el desarrollo económico de un país, sino que, además, la forma en la que desarrollan su actividad repercute directamente en otros aspectos de la sociedad. La relación entre la sociedad y las empresas tiene, por tanto, un carácter bidireccional: “las empresas son un reflejo de la sociedad, y la sociedad, un reflejo de las empresas. Es en ese terreno donde habita la diversidad cultural, que va mucho más allá del mundo empresarial: forma parte de la realidad social”.**

Por todo ello y en el contexto actual, las empresas deben contemplar la gestión de la diversidad como una oportunidad, que les puede dotar de una clara ventaja competitiva, ayudándoles a impactar directamente en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030. Hoy, más que nunca, **apostar por estrategias de diversidad e inclusión en las empresas como una estrategia rentable es una realidad tangible en el desempeño económico de las empresas.**

Además, la implementación de acciones que combatan la discriminación en el ámbito laboral adquiere un papel fundamental ya que, además de poner en el centro de sus políticas a las personas -como su mayor valor- serán empresas más flexibles, creativas, más innovadoras, con mayor capacidad de adaptación a los cambios, con una plantilla más comprometida,

## Informe DIVEM. No hay color

que escucha y responde a las demandas sociales generando un impacto social positivo en la sociedad en la que opera.

DIVEM se ha convertido en un referente en la materia con un crecimiento exponencial en el último año y que ha sabido adaptarse con éxito a las circunstancias generadas por las crisis de los últimos años.

## Tendencias internacionales en materia de diversidad cultural

### 2.1. La gestión de la diversidad cultural en el ámbito internacional: factor generador de valor y de sostenibilidad

Son numerosos los informes internacionales que, desde hace varios años, vienen cuantificado con datos el valor diferencial que obtienen las empresas con una correcta gestión de la diversidad. El informe publicado en 2018 por la firma Deloitte y llamado “La revolución de la diversidad y la inclusión” ya es capaz de cuantificar ese valor: “La diversidad sin inclusión no es suficiente. **Las organizaciones con culturas incluyentes multiplican por dos sus posibilidades de alcanzar sus objetivos financieros, por seis su capacidad de innovación, y por ocho su posibilidad de lograr sus objetivos de negocio.**” En la misma línea apunta la consultora americana McKinsey & Company en su informe 2020 Diversity wins: How inclusion matters: “Las empresas que gestionan una mayor diversidad cultural y étnica entre sus equipos tienen un **36 % más de probabilidades de obtener una mejor rentabilidad** y mayores beneficios en sus cuentas de resultados”. Idea que también difunde la consultora estadounidense Boston Consulting Group, determinando en diferentes estudios que “las empresas con equipos de gestión más diversos tienen **ingresos un 19 % más altos** debido a la innovación que aportan”. Tres años después, el informe “Diversity Matters Even More” de McKinsey & Company constata la importancia continua y creciente de la diversidad en las empresas, especialmente en términos de representación de género y etnicidad en equipos

ejecutivos y juntas directivas, y subraya que la diversidad no solo es un imperativo ético, sino también un motor clave de éxito financiero y social para las empresas.

Además, el informe concluye que:



Las empresas en el cuartil superior de representación étnica tienen un 39 % más de probabilidades de superar financieramente a aquellas en el cuartil inferior. De manera similar, las empresas con más del 30 % de representación femenina en sus equipos ejecutivos tienen mayores probabilidades de rendimiento financiero superior. Las compañías que combinan diversidad de género y etnicidad en sus equipos ejecutivos son 9% más propensas a superar financieramente a sus pares menos diversos.



Los líderes en diversidad han alcanzado la paridad de género y una representación étnica equitativa en sus equipos ejecutivos, demostrando que es un objetivo alcanzable. Además, las empresas que han mostrado un progreso rápido y significativo han elevado el estándar de diversidad en la representación de liderazgo.



La diversidad no solo se correlaciona con un mejor rendimiento financiero, sino también con un impacto positivo en las comunidades y el medio ambiente. Las empresas con equipos de liderazgo diversos tienden a tener puntuaciones más altas en métricas de impacto social y ambiental.



Para maximizar los beneficios de la diversidad, las empresas deben adoptar estrategias sistemáticas y lideradas por un propósito que incluyan prácticas inclusivas y promuevan un sentido de pertenencia. Esto incluye integrar la estrategia de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) en las iniciativas comerciales a nivel de toda la empresa y permitir la adaptación local para maximizar el impacto.



Las empresas con equipos de liderazgo más diversos reportan una mayor satisfacción entre los empleados y mejores aspiraciones de crecimiento. La creación de una cultura de transparencia e inclusión puede ayudar a mantener el rendimiento financiero incluso en tiempos económicos difíciles.

Poniendo el foco en las personas en búsqueda de oportunidades laborales, Deloitte afirma que los lugares de trabajo inclusivos son importantes para el **80 % de los candidatos que buscan cambiar de empleo**. Este es un dato nada desdeñable en un contexto tanto nacional como internacional donde la escasez de profesionales es cada vez mayor. Son varios los informes del sector de los Recursos Humanos que alertan en los últimos años de la “escasez de talento que, aunque se intensifica en algunos sectores como el tecnológico, persiste desde hace años en toda la Unión Europea en diversos sectores de actividad y niveles de cualificación. Esto ha llevado a la Comisión Europea en noviembre de 2023 a articular medidas específicas para paliar esta situación. Según la última encuesta de SD Worx, cuatro de cada diez empresas europeas **(el 43 %) tienen problemas para atraer talento**, y esto resulta un obstáculo para la competitividad y el crecimiento económico. En este contexto, **la captación de talento diverso puede ser una estrategia de sostenibilidad para las empresas a medio y largo plazo**.

En abril de 2024, una investigación conjunta llevada a cabo por The Financial Times, El País y Unbias The News, y dirigida por Lighthouse Reports a partir de datos publicado por Eurostat, reveló que la mayoría de los países europeos no están aprovechando el talento que aportan las personas migrantes altamente cualificadas, con un costo potencialmente significativo para sus fuerzas laborales y economías.

El estudio, basado en datos de la Encuesta de Fuerza Laboral en la Unión Europea de la UE entre 2017 y 2022, muestra que casi la mitad de todos los migrantes con títulos universitarios trabajan en roles para los que el 56 % está sobrecualificado y, además, tiene casi el doble de desempleo que los nativos, a pesar de la amplia demanda de mano de obra altamente cualificada.

Esta situación es más intensa en países como Italia, Grecia, España y Suecia, y más leve en Portugal. Aquellas personas migrantes que consiguen obtener un reconocimiento formal de sus titulaciones universitarias en los países de acogida siguen estando sobrecualificadas para su función en un 39 %.

Por lo que respecta al sexo, tanto los hombres como las mujeres migrantes tienen peores resultados en el mercado laboral que los hombres y mujeres nativos, aunque esta brecha es mayor entre las mujeres que entre los hombres.

Por lo tanto, nos encontramos ante un escenario europeo con dos problemas ya estructurales, que se nos presentan como antagónicos: por un lado, el déficit de talento que afecta a una de cada cuatro empresas en Europa, que presentan serias dificultades para encontrar personal con las competencias necesarias para las funciones requeridas; y, por otro lado, un desperdicio del talento de las personas migrantes, que incluso con cualificaciones universitarias homologadas en sus países de acogida, no pueden acceder a los puestos de empleo para los que están capacitados, desempeñando empleos por debajo de sus capacidades en un 39%, incrementándose en un 56% en personas que no han podido homologar sus titulaciones. Ante este marco, aquellas empresas que sean capaces de aprovechar la oportunidad y el talento que las personas con orígenes diversos pueden tener una ventaja competitiva significativa.

Al integrar y valorar adecuadamente el talento culturalmente diverso, las empresas no solo contribuirán a una mayor equidad y diversidad en el mercado laboral, sino que también podrán acceder a una amplia gama de habilidades y perspectivas que impulsarán la innovación y el crecimiento. Aprovechar esta oportunidad no solo aliviará el déficit de talento existente, sino que también permitirá a las empresas posicionarse de manera más sólida en el competitivo entorno europeo. Por lo tanto, la adaptación y la apertura hacia una integración efectiva de talento diverso se presentan no solo como una necesidad social, sino como una estrategia empresarial crucial para el éxito en el futuro.

Fuentes: Brain Waste Methodology - Lighthouse Reports, y The 'brain waste' of skilled migrants in Europe (ft.com)



## 2.2. Factores de éxito para la inclusión de estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión en las empresas internacionales

El informe “Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2024. Insight Report. December 2023”, elaborado por el Foro Económico Mundial, ofrece una visión general de las últimas tendencias y mejores prácticas en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) a nivel mundial. Destaca la importancia del liderazgo en impulsar iniciativas sistémicas e integradas, enfatizando la necesidad de datos y transparencia para monitorear el progreso. La sección “Lighthouses” del informe perfila iniciativas de empresas que han logrado avances significativos en la construcción de organizaciones más diversas e inclusivas, proporcionando ideas y buenas prácticas, sin importar en qué etapa se encuentren en su viaje DEI.

En el informe se destacan iniciativas de distintos ámbitos, y extraen una serie de factores “de éxito” en este tipo de iniciativas:

### Comprensión detallada y profunda de las causas fundamentales o raíces de la situación:



Comprender el problema en base a un conocimiento en profundidad de los hechos.



Identificar las causas fundamentales.



Obtener aportes de la población objetivo durante todo el proceso.



Priorizar y secuenciar las áreas problemáticas.

### Definición significativa del éxito:



Establecer aspiraciones claras y cuantificables (qué y para cuándo).



Articular un claro caso para el cambio que motive a los empleados a actuar.

### Líderes empresariales responsables e involucrados:



Establecer la iniciativa como una prioridad empresarial central.



Responsabilizar a los líderes senior por los resultados, no solo de la realización de las actividades.



Modelar y liderar el cambio deseado, comenzando por el CEO y los líderes senior.



Asegurar recursos para la longevidad en el presupuesto, la experiencia y el cronograma.

### Solución diseñada para el contexto:



Desarrollar soluciones que aborden las causas fundamentales, teniendo en cuenta la escalabilidad.

## Informe DIVEM. No hay color



Integrar los cambios en procesos clave y formas de trabajo, para que el impacto se mantenga.



Capacitar y alentar a los empleados a contribuir.

### Seguimiento riguroso y corrección de rumbo:



Definir las KPI e implementar un proceso riguroso de seguimiento.



Utilizar datos y retroalimentación para corregir el rumbo según sea necesario.

Fuente: WEF\_Diversity\_Equity\_and\_Inclusion\_Lighthouses\_2024.pdf (weforum.org)



## 2.3. Tendencias a futuro y principales áreas de desarrollo de la DEI en las empresas internacionales

Contrastando distintos informes, estudios y publicaciones, podemos observar una serie de tendencias en cuanto a las acciones en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión que nos pueden hacer entrever en qué áreas se centrarán estas iniciativas en el futuro inmediato:

La interseccionalidad adquiere mayor importancia, y pone a la persona con sus múltiples dimensiones en el centro del discurso.

La interseccionalidad tomará un papel cada vez más central en los debates sobre Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Este concepto, acuñado Kimberlé Crenshaw en 1989 y con más de

30 años de historia, que toma cada vez más fuerza en la documentación especializada, está definido como la interacción entre dos o más factores sociales que definen a la persona: identidad, género, etnia, orientación sexual, procedencia geográfica, edad... Todos estos factores no afectan a las personas de manera aislada, sino que, al contrario, se combinan de distintas formas generando desigualdades (o ventajas) diversas.

Cada vez en mayor medida, las organizaciones reconocen la imperativa necesidad de abordar las múltiples dimensiones de la diversidad. En el cambiante panorama de las iniciativas DEI, se pondrá un énfasis elevado no solo en reconocer, sino también en abordar activamente los aspectos interconectados de la discriminación, abarcando factores como:

- Identidad racial y étnica
- Género
- Orientación sexual
- Identidad de género
- Discapacidad
- Edad
- Religión
- Nacionalidad y estatus migratorio
- Lengua y cultura

El cambio hacia una comprensión más completa de la interseccionalidad significa un compromiso con la creación de entornos verdaderamente inclusivos, fomentando una cultura laboral más empática y solidaria en la que las organizaciones se comprometerán activamente en el diálogo y la educación para aumentar la conciencia sobre la naturaleza interconectada de la discriminación. Este enfoque transformador tiene como objetivo la capacitación de los equipos y sus líderes para dismantelar prejuicios, desafiar estereotipos y contribuir a la creación de lugares de trabajo que valoren y respeten los diversos antecedentes y perspectivas de cada individuo.

### *Estrategias impulsadas por datos y el impacto de la inteligencia artificial en la diversidad organizacional*

Las estrategias de Diversidad, Equidad e Inclusión basadas en datos representan un avance transformador en las organizaciones modernas. Integrando análisis y métricas cuantificables, las empresas pueden medir meticulosamente la eficacia de sus iniciativas DEI y establecer

metas tangibles alineadas con su misión. Este enfoque no solo mejora la transparencia y fomenta una cultura de responsabilidad, sino que también permite adaptar estrategias en tiempo real para enfrentar los desafíos cambiantes del panorama DEI. Sin embargo, el uso de inteligencia artificial en estos procesos presenta desafíos críticos. Aunque la IA promete optimizar la evaluación de procesos de contratación y reducir sesgos, es crucial abordar los sesgos inherentes en los datos y algoritmos para evitar perpetuar inequidades. Capacitar a los desarrolladores en la identificación y mitigación de sesgos es fundamental para maximizar el potencial de la IA en mejorar la accesibilidad, inclusión y equidad en el lugar de trabajo, fortaleciendo así los esfuerzos globales hacia un entorno laboral más diverso e inclusivo.

Algunas de las estrategias avanzadas de datos e inteligencia artificial que las empresas pueden utilizar para mejorar la gestión de la diversidad cultural, promover un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo y optimizar sus procesos organizacionales para adaptarse mejor a un mundo globalizado y diverso son:



**Análisis de datos demográficos:** utilización de herramientas de análisis de datos para recopilar y analizar información demográfica detallada de las personas trabajadoras para comprender la diversidad cultural dentro de la organización. Identificación de patrones y tendencias en la composición cultural de la fuerza laboral, permitiendo a la empresa visualizar y comprender mejor la diversidad presente en diferentes equipos y áreas.



**Optimización de procesos de selección:** implementación de algoritmos de IA para analizar los currículums y evaluar las habilidades y experiencias de los candidatos de manera objetiva, minimizando sesgos inconscientes relacionados con la diversidad cultural, y desarrollo de modelos de IA que puedan evaluar competencias culturales como la capacidad de trabajar en equipos multiculturales o la adaptabilidad a entornos diversos.



**Formación y desarrollo personalizado:** utilización de sistemas de IA para recomendar programas de formación y desarrollo personalizados que promuevan la sensibilidad cultural y la competencia intercultural entre los empleados, a la vez que se implementan plataformas de aprendizaje adaptativo que utilicen IA para evaluar continuamente las habilidades interculturales de los empleados y ofrecer retroalimentación personalizada.



**Comunicación y colaboración mejorada:** integración de herramientas de traducción automática basadas en IA para mejorar la comunicación entre empleados que hablan

diferentes idiomas o provienen de diversas culturas, facilitando la colaboración efectiva. Desarrollo de plataformas digitales que promuevan la colaboración intercultural y la comprensión mutua mediante recursos educativos, eventos culturales virtuales y foros de discusión.



**Evaluación de clima organizacional:** utilización de análisis de sentimiento basados en IA en las encuestas de clima laboral para comprender mejor las percepciones y experiencias de los empleados de diferentes orígenes culturales dentro de la empresa. Identificación y abordaje proactivo de posibles problemas relacionados con la diversidad cultural, como la discriminación percibida o la falta de inclusión, a través de alertas tempranas generadas por sistemas de IA.

### *Se afianzarán los enfoques basados en alianzas y advocacy*

En la búsqueda de construir sociedades más justas y equitativas, los enfoques basados en alianzas y advocacy están ganando cada vez más relevancia. Estos enfoques representan una respuesta activa y consciente hacia las desigualdades arraigadas que afectan a grupos que habitualmente sufren discriminación y exclusión social, incluidos aquellos definidos por su raza, género, orientación sexual, identidad de género, discapacidad u otras características identitarias. Aquí se detallan cómo estos enfoques están tomando forma y su impacto potencial:



**Alianzas como agentes de cambio:** los aliados son individuos o grupos que, al poseer privilegios inherentes (como pertenecer a grupos dominantes en términos de poder o acceso), eligen utilizar esa posición para apoyar y elevar las voces de personas marginadas. Esto implica no solo reconocer y entender las desigualdades estructurales, sino también actuar activamente para cambiarlas.



**Amplificación de voces:** las alianzas juegan un papel crucial al amplificar las voces y perspectivas de quienes tradicionalmente no tienen acceso a plataformas significativas o que son sistemáticamente silenciados. Esto se logra a través de acciones como compartir historias, promover el liderazgo de personas marginadas, y dar visibilidad a sus causas y luchas.



**Advocacy y derribo de barreras sistémicas:** el advocacy, o defensa activa, implica abogar por cambios políticos, sociales y económicos que promuevan la equidad y la justicia. Esto puede incluir la promoción de políticas antidiscriminatorias, la presión

sobre instituciones para adoptar prácticas inclusivas, y el enfrentamiento directo a prácticas y estructuras que perpetúan la desigualdad.



**Desafío a sesgos y estereotipos:** los aliados desafían los sesgos y estereotipos arraigados que contribuyen a la discriminación y exclusión. Esto implica un compromiso continuo con la educación y la sensibilización, así como un examen crítico de las propias actitudes y comportamientos para evitar reforzar inadvertidamente prácticas discriminatorias.



**Construcción de culturas inclusivas:** la colaboración entre aliados y comunidades marginadas es fundamental para construir culturas organizacionales y sociales que sean verdaderamente inclusivas. Esto no solo implica la implementación de políticas y prácticas inclusivas, sino también la creación de entornos donde todas las personas se sientan valoradas, respetadas y empoderadas para contribuir plenamente.

En resumen, los enfoques basados en alianzas y advocacy representan un compromiso activo y consciente de desafiar las inequidades estructurales y promover la diversidad, equidad e inclusión en todos los aspectos de la vida social y laboral. Al trabajar juntos para eliminar barreras y crear oportunidades equitativas, estos enfoques no solo benefician a individuos y comunidades marginadas, sino que también fortalecen el tejido social y promueven sociedades más justas y resilientes.

### *Desarrollo y consolidación del liderazgo inclusivo*

En el entorno actual de gestión organizacional, el liderazgo inclusivo emerge como un factor crucial para el éxito y la innovación. Las organizaciones están priorizando el desarrollo de programas de liderazgo inclusivo para capacitar a sus líderes con habilidades que les permitan cultivar equipos diversos y equitativos. Este enfoque no solo ayuda a navegar ante la complejidad de una fuerza laboral diversa, sino que también impulsa un cambio cultural hacia la inclusión.

Los líderes inclusivos son agentes clave para el progreso, liderando iniciativas que crean entornos donde todos los individuos pueden prosperar. Fomentar la diversidad y la inclusión no solo es un imperativo moral, sino también una ventaja estratégica que mejora el compromiso de los empleados y el rendimiento organizacional. Estos líderes no solo apoyan voces diversas, sino que también inspiran a sus equipos hacia la creatividad y la colaboración. Algunas estrategias destinadas a la consolidación del liderazgo inclusivo son:



Implementación de programas de formación que enseñen a los líderes a reconocer y valorar las diferencias culturales dentro de sus equipos. Esto incluye educación sobre prácticas de comunicación intercultural y cómo gestionar conflictos de manera culturalmente sensible.



Establecimiento de programas de mentoría que emparejen líderes con mentores de diferentes orígenes culturales. Esto no solo proporciona orientación profesional, sino que también fomenta la comprensión y el intercambio de perspectivas entre generaciones y culturas.



Actuar activamente para identificar y promover líderes de diversos orígenes culturales dentro de la organización. Esto no solo refuerza el compromiso con la diversidad, sino que también sirve como un modelo inspirador para otros empleados.



Revisión y ajuste de políticas de contratación, promoción y desarrollo para asegurar que sean inclusivas y equitativas para todos los empleados, independientemente de su origen cultural.



Creación de espacios donde los empleados de diferentes culturas puedan expresar libremente sus ideas, preocupaciones y aspiraciones, asegurando que todas las voces sean escuchadas y respetadas.



Organización de eventos que celebren la diversidad cultural dentro de la organización, como festivales, charlas inspiradoras y premios que reconozcan las contribuciones de empleados de diversos orígenes.

En conclusión, la búsqueda proactiva del desarrollo de liderazgo inclusivo emerge como una piedra angular para las organizaciones que aspiran a prosperar en las complejidades del mundo moderno. No es simplemente una respuesta a las expectativas sociales, sino un imperativo estratégico que da forma al futuro del trabajo y define el carácter de las empresas exitosas en los años venideros.

### *Inclusión de diversidad de proveedores y estrategias para impulsar un crecimiento inclusivo y equitativo en un enfoque de DEI global*

En un contexto cada vez más globalizado, las empresas están intensificando sus esfuerzos en DEI más allá de las fronteras nacionales. Esto implica adaptar los principios de diversidad e inclusión a todas las operaciones internacionales y establecer colaboraciones estratégicas con proveedores, comunidades locales y partes interesadas diversas. Este enfoque holístico no solo fortalece la reputación corporativa, sino que también contribuye de manera significativa a la creación de un entorno empresarial global más equitativo y armonioso, donde la diversidad se valora como un activo estratégico fundamental para el éxito a largo plazo.

Las organizaciones orientadas al futuro están priorizando activamente establecer relaciones con negocios propiedad de grupos subrepresentados. Este enfoque no se limita a gestos simbólicos, sino que representa un compromiso concreto para empoderar y elevar a estos negocios, creando así un ecosistema económico más inclusivo y equitativo. En el compromiso con proveedores diversos, las empresas no solo contribuyen a objetivos sociales amplios de diversidad e inclusión, sino que también aprovechan la riqueza de perspectivas, y la innovación que emerge de estas asociaciones, impulsando un crecimiento sostenible y proporcionando una plataforma para que los negocios propiedad de minorías prosperen y contribuyan significativamente al panorama económico general.

Este cambio no solo refleja una evolución desde principios éticos hacia principios estratégicos, sino que también destaca el valor estratégico de una fuerza laboral diversa y una cultura de trabajo inclusiva. En esencia, DEI deja de ser una mera iniciativa para convertirse en un componente integral e inseparable del ADN estratégico de las empresas, fundamental para su éxito y crecimiento sostenido en el mercado global.

Fuente:<https://innovatureinc.com/the-top-dei-trends-to-anticipate/>) + elaboración

## DIVEM. Buenas prácticas en gestión de la diversidad cultural

### 3.1. Origen, trayectoria y evolución de DIVEM

DIVEM está dirigido al tejido empresarial de nuestro país, que a lo largo de los años ha logrado incidir de manera real, efectiva y medible en los cambios de actitudes de los actores del mercado laboral. Gracias a su experiencia y desarrollo continuo, DIVEM trabaja en la sensibilización a corto, medio y largo plazo, demostrando que la constancia en los mensajes es fundamental para generar cambios y avanzar en la lucha contra el racismo, la xenofobia y otras formas de discriminación.

Principales hitos de DIVEM:

- 2016** El proyecto inició con la adhesión de 23 empresas, la creación de materiales y el establecimiento de sus bases.
- 2017** Lanzamiento de la primera línea de trabajo: “Miradas de la diversidad cultural” y estreno de una nueva página de aterrizaje.
- 2018** Expansión territorial con eventos en Ávila, Sevilla, Guadalajara, Madrid y Málaga, además de crear la sección “Mujer y Diversidad Cultural” en la web y el inicio del envío de newsletters trimestrales.

- 2019** Celebración de la I Edición de los Premios DIVEM, junto con el Ciclo de comunicación, el Catálogo de acciones formativas y el lanzamiento de un blog con entradas semanales.
- 2020** Enfrentamos con éxito los desafíos de la pandemia, digitalizando diversas acciones para continuar apoyando a las empresas. Realizamos nuestro primer webinar, participamos en eventos online externos, publicamos “Empresas que suman: Reto 2030” y ampliamos la oferta formativa.
- 2021** Lanzamiento de la campaña “Esenciales. Porque lo esencial no puede ser invisible” y la implementación de nuevas herramientas como el Diagnóstico sobre el estado de la diversidad cultural.
- 2022** Celebración de la II Edición de los Premios DIVEM, tres encuentros digitales, una nueva página para el Mes de la Mujer y la Diversidad Cultural, y el desarrollo de formaciones *ad hoc* para empresas.
- 2023** Desarrollo de tres meses temáticos con sus respectivos encuentros digitales (mujer culturalmente diversa, diversidad cultural, y diversidad cultural LGTBI+), continuación de la digitalización de herramientas y organización del encuentro empresarial “Empresas y ODS: buenas prácticas DIVEM”.
- 2024** Más de 480 empresas se han unido a DIVEM.

A lo largo de sus nueve años de trayectoria, DIVEM ha demostrado una notable capacidad de adaptación a los cambios socioeconómicos, como la crisis derivada de la COVID-19 y el conflicto en Ucrania, manteniéndose relevante y aportando valor a las empresas comprometidas con la gestión de la diversidad cultural en un entorno cambiante.

Además, DIVEM ha sabido ajustarse a las transformaciones en el ámbito empresarial, como la digitalización, la reorganización de procesos y la expansión internacional de las empresas. Esto ha permitido que el proyecto siga respondiendo a la necesidad vigente de promover iniciativas que fomenten la igualdad de trato y la no discriminación en el entorno empresarial, combatiendo el racismo, la xenofobia y otras formas de intolerancia. Esta labor es crucial tanto para grandes empresas como para pymes y asociaciones empresariales en todo el país.

El proyecto ha incidido en temas fundamentales como la interseccionalidad de la diversidad, utilizando este enfoque para sensibilizar y prevenir comportamientos discriminatorios. Desde sus inicios, ha dado un lugar destacado a la perspectiva de género y a la situación particular de mujeres diversas y de origen migrante en el ámbito laboral. Este enfoque ha evolucionado para incluir también la diversidad LGTBI+, adaptando su estrategia para ofrecer contenidos de mayor utilidad e interés a las empresas participantes.

DIVEM genera un valor significativo, contribuyendo al cumplimiento de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y apoyando a las empresas en la adaptación a la nueva Directiva sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) en la UE.

Hoy en día, DIVEM es un proyecto ampliamente reconocido y elegido por muchas empresas y asociaciones empresariales en nuestro país. Desde las 23 organizaciones iniciales, que se unieron para aprender a gestionar la diversidad e inclusión de personas migrantes en sus equipos, hemos alcanzado más de 480 aliadas. Este crecimiento ha sido posible gracias a una estrategia de sensibilización y desarrollo alineada con la realidad empresarial del país, destacando la personalización y la creación de propuestas *ad hoc* como factores clave.



## 3.2. Empresas DIVEM. Análisis de buenas prácticas: Premios y Distintivo DIVEM

Los premios DIVEM son un reconocimiento público a empresas socialmente responsables que ven en la diversidad cultural un valor para su negocio. Hasta el momento, se han llevado a cabo dos ediciones de los “Premios DIVEM”: la primera en 2019, y la segunda en 2022. En estos premios se reconoce de manera específica el trabajo de las pymes y de las grandes empresas, reconociendo el valor fundamental que ambas tienen en nuestra sociedad.

En la primera edición de los premios, en 2019, más de 60 empresas presentaron su candidatura, obteniendo reconocimiento a través del “Premio DIVEM” 7 de ellas. En esta convocatoria, las empresas podían presentar sus candidaturas en 4 categorías distintas: “Acción innovadora”, “Impacto social”, “Mejor Trayectoria” y “Mujeres Diversas”.

La II edición de los Premios DIVEM, en 2022, fue un éxito en cuanto al número de empresas que enviaron su candidatura, poniendo de manifiesto el gran interés que despertaba en las empresas esta iniciativa a la vez que evidenciaba la cantidad y gran calidad de las iniciativas que se llevan a cabo alrededor de la gestión de la diversidad cultural en nuestro país. En este sentido se recibieron candidaturas tanto de empresas pertenecientes a DIVEM como de otras empresas que no estaban previamente adheridas. En esta edición pasaron a ser 7 las categorías y 14 las empresas premiadas.

En esta II Edición, 67 empresas distintas presentaron un total de 111 iniciativas enmarcadas en las categorías. 38 empresas se presentaron a 1 categoría, 19 se presentaron a 2 categorías, y 10 empresas se presentaron a 3 o más categorías, demostrando una amplia madurez de la gestión de la diversidad cultural.

Por categorías, la que más número de propuestas recibió fue la de “Acción Social” con un total de 24. En esta categoría, se premiaron acciones orientadas a dar respuesta a crisis humanitarias y de emergencia, contribuyendo a la reconstrucción de las vidas de las personas refugiadas y migrantes, garantizando los servicios esenciales y la protección social para cumplir con el compromiso de no dejar a nadie atrás.

Muy de cerca, la categoría “Empresas que suman” recopiló un total de 21 propuestas, reconociendo aquellas acciones realizadas por las empresas teniendo en cuenta su impacto positivo en la sociedad a través de su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, incidiendo en el ODS 5, el ODS 8, el ODS 10 y el ODS 17.

El reconocimiento a las empresas con un mayor recorrido impulsando la diversidad cultural en sus políticas de gestión interna como un elemento estratégico y transversal, favoreciendo una cultura empresarial inclusiva plenamente integrada en el día a día de la empresa, se materializó en el premio a la “Mejor trayectoria”, al que se presentaron un total de 19 compañías.

El premio al “Impacto social” obtuvo un total de 18 propuestas de buenas prácticas, y fueron premiadas aquellas acciones realizadas por las empresas que más contribuyeron a transmitir a la sociedad una imagen positiva de la diversidad étnica y cultural, mostrando la diversidad como algo vinculado a los valores de la compañía y que les define como empresa.

La categoría “Mujeres diversas”, por su parte, sumó un total de 11 propuestas, dando reconocimiento a la mejor iniciativa con enfoque de género y diversidad cultural y que hubiera aportado un valor añadido a la gestión empresarial, impulsando la puesta en marcha de medidas a favor de la igualdad de género.

Para DIVEM, es importante reconocer aquellas iniciativas innovadoras en gestión de la diversidad cultural que favorezcan la transformación en las empresas, sirviendo de impulso al integrar otras políticas de gestión interna. Por ello, en esta edición se premió la mejor “Experiencia innovadora”, obteniendo un total de 10 candidaturas.

Por último, la categoría “Esenciales”, con 8 candidaturas recibidas, quiso reconocer a todas las empresas dedicadas a la actividad agrícola, servicios sanitarios y de cuidados, logística, distribución y venta de alimentación y productos de primera necesidad, que tan importante papel jugaron en la crisis provocada por la covid-19, y que llevaron a cabo acciones y medidas internas para poner en valor a las personas trabajadoras de estas empresas que, en gran medida, eran de origen extranjero y favorecer, así, su contratación.

Por lo que respecta a las empresas ganadoras de la II Edición de los Premios DIVEM, encontramos que, de las 14 empresas premiadas, 10 eran empresas españolas y 4 empresas de ámbito internacional. Por sectores de actividad, encontramos una gran diversidad: Agrario, Seguros, Tecnológico, Comunicación, Fabricación, Hostelería, Limpieza, Química, Viajes, Logística, Sociosanitarios, Consultoría y Comunicación. Esta diversidad pone de manifiesto que la gestión de la diversidad cultural es algo transversal a la actividad económica de la empresa, redundando positivamente en ella sea cual sea el sector en el que se enmarca.

Otra de las iniciativas de DIVEM que más visibilidad y reconocimiento otorga a todas estas empresas que se alían con Accem en el compromiso con la diversidad cultural es el Distintivo DIVEM “Aquí nos aliamos con la diversidad”, que se otorga anualmente a las empresas que durante el año han implantado o innovado en medidas de gestión de la diversidad cultural, de la mano de las herramientas y asesoramiento gratuitos que ponemos a disposición del sector empresarial. Durante los últimos dos años (2022 y 2023) han obtenido este distintivo un total de 27 empresas distintas. De ellas, casi la mitad (el 45 %) ha obtenido el distintivo en ambas ejecuciones. El 67 % de las empresas que lo obtuvieron en 2023, revalidaron el distintivo ya obtenido en el año anterior, lo que evidencia el compromiso estable y la solidez de las alianzas creadas de las empresas con DIVEM.

Este trabajo progresivo y permanente se pone de manifiesto si observamos los progresos de estas empresas dentro de esta iniciativa y su participación en las diferentes actividades propuestas: casi el 90 % de las empresas reconocidas habían cumplimentado la herramienta diagnóstica y cerca del 60 % habían impartido formaciones del catálogo DIVEM a la plantilla. Dos de cada cinco empresas han participado como ponentes en algún encuentro digital y casi una de cada cuatro ha llegado a participar en alguna acción de acercamiento a la realidad. El 37 % de las empresas que obtuvieron el distintivo DIVEM se había presentado a alguna de las ediciones de los Premios DIVEM, obteniendo este reconocimiento el 25 % de las mismas.

Por sectores, seguimos encontrando una amplia diversidad, siendo los más representados en este caso el tecnológico y digital (22 %), seguidos por el agroalimentario, sociosanitario y turístico, con un 14 % cada uno.



### 3.3. Aportación de DIVEM al desarrollo de la gestión de la diversidad

Para la elaboración de este informe se ha realizado un análisis en profundidad de empresas que se encuentran vinculadas y que han participado en las distintas acciones que desarrollamos desde DIVEM. Para ello, las empresas con procesos abiertos y fidelizadas han cumplido un cuestionario preguntando sobre los avances producidos en la gestión de la diversidad en la empresa y sus retos para el futuro inmediato.

En cuanto al análisis de las empresas participantes, la mayoría de las empresas que han participado en este cuestionario pertenecen al grupo de compañías que han mantenido una vinculación y un compromiso sostenidos en el tiempo, representando estas el 76,2 % del total de respuestas. Por zonas, las empresas correspondientes a la zona Centro representan aproximadamente el 42,9 % del total de entidades analizadas, siendo la zona con mayor número de entidades. Las zonas Norte y Sur tienen una representación igual del 28,57% cada una, mostrando una distribución equilibrada en términos de cantidad de empresas analizadas en estas áreas. Un 85,7 % de las entidades que han respondido el cuestionario tienen procesos “Abiertos” y un 19 % tienen estatus de “Fidelizada”.

Por lo que respecta al tiempo, un 71,5 % llevan desarrollando DIVEM durante más de 3 años. Esto es representativo de la capacidad de fidelización y de crear alianzas a largo plazo que genera esta iniciativa, así como el compromiso sostenido de las empresas participantes con la gestión de la diversidad cultural.

El principal motivo para que las empresas decidieran incorporarse a DIVEM fue “Que la diversidad cultural forme parte de los propósitos de la compañía”, que representa un 85,7 % de las ocasiones. Otro factor determinante para las empresas fue la comprensión de la ventaja competitiva que supone para una empresa gestionar de forma adecuada la diversidad cultural, reconocido por el 61,9 % de las empresas participantes. Aspectos como el cumplimiento con el marco regulatorio fueron menos importantes, lo que demuestra un interés genuino y que parte de los valores de las empresas adheridas.

Al preguntar a las empresas DIVEM sobre lo que consideran los grandes hitos alcanzados en materia de la gestión de la diversidad, un 38,1 % coincidió en destacar el gran número de nacionalidades representadas en la plantilla y la adaptación a diversas culturas. El 33,3 % de las empresas destacó como logro la implementación de programas de inclusión y políticas de diversidad, mientras que la obtención de premios y distintivos en gestión de la diversidad fue mencionada por el 19 %.

En cuanto a los avances pormenorizados, las empresas vinculadas a DIVEM refieren que:

- En el ámbito de **reclutamiento y selección de personal**, la mayoría de las empresas han avanzado significativamente en el desarrollo de políticas de contratación diversas, equitativas e inclusivas. Estas políticas se complementan con la formación de los equipos de Recursos Humanos en la eliminación de sesgos inconscientes y estereotipos durante los procesos de selección. Sin embargo, es menos común que las empresas participen en ferias de empleo enfocadas en la gestión y retención del talento diverso.
- En términos de **capacitación y desarrollo**, las empresas han implementado programas formativos centrados en diversidad, equidad e inclusión para el personal. A pesar de este avance, la presencia y formación de mediadores culturales dentro de las empresas sigue siendo limitada.

### Bloque 3. Programa DIVEM. Buenas prácticas en gestión de la diversidad cultural

- En el área de **gestión y retención del talento**, así como en la cultura organizacional, se observa un desarrollo equilibrado y significativo. Entre las medidas destacadas en este ámbito se encuentran la formación de líderes inclusivos y la creación de equipos de trabajo interculturales, diversos, equitativos e inclusivos.
- Respecto a la **comunicación interna**, las empresas han invertido esfuerzos en desarrollar campañas de sensibilización para fomentar entornos de trabajo interculturales, equitativos e inclusivos. También se ha priorizado la inclusión de imágenes que reflejen la diversidad y el uso de lenguaje inclusivo en la comunicación interna de la empresa.
- En cuanto a **políticas y procedimientos**, las empresas han hecho hincapié en la creación de políticas contra la discriminación y en la inclusión de un código de conducta ético y transparente, que promueva una conducta equitativa e inclusiva.
- Finalmente, en el área de **Responsabilidad Social Corporativa**, las empresas reconocen dos áreas de mejora importantes: el impulso del voluntariado corporativo para apoyar a la comunidad local y la publicación de informes de sostenibilidad que reflejen el impacto social y ambiental de sus actividades.
- Establecer procesos de contratación alineados con proveedores con los valores éticos y de transparencia de la empresa es una prioridad en la **cadena de valor y suministro**. Sin embargo, la realización de auditorías a los proveedores sigue siendo una tarea que muchas empresas no han abordado de manera sistemática.

#### Conclusiones:

- Las empresas están avanzando en la **implementación de políticas de contratación diversas, equitativas e inclusivas**, con un enfoque creciente en la formación de Recursos Humanos para eliminar sesgos. Aun así, la participación en ferias de empleo para talento diverso es aún limitada.
- Existe una sólida **inversión en programas de formación sobre diversidad, equidad e inclusión**. Sin embargo, la incorporación de mediadores culturales sigue siendo escasa, lo que podría limitar la efectividad de las iniciativas de inclusión.
- Las empresas están logrando un **buen equilibrio en la gestión y retención del talento**, con énfasis en la formación de líderes inclusivos y equipos diversos. La comunicación interna está bien orientada hacia la sensibilización y el uso de lenguaje inclusivo.
- Las **políticas contra la discriminación y los códigos de conducta éticos** están bien establecidos. No obstante, la mejora en el voluntariado corporativo y la transparencia

a través de informes de sostenibilidad son áreas que requieren mayor atención. Además, la auditoría a proveedores debe implementarse de manera consistente para asegurar que se cumplan los estándares éticos.

### *Ejemplos de alcance de algunas medidas:*

- El **85% de las empresas está impulsando y favoreciendo la contratación de personas de diferentes nacionalidades**, destacando como principales estrategias la implementación de procesos de selección transparentes y la utilización de prácticas como el currículum ciego para promover la igualdad de oportunidades, con un 23,8 % mencionando este enfoque. La movilidad internacional y el uso de lenguaje inclusivo en las vacantes son destacados por un 14,3 % de las empresas, así como la trayectoria de compromiso con la diversidad cultural, mencionada por un 19 % de las empresas.
- En cuanto a las medidas implementadas para desarrollar e impulsar el talento diverso en la empresa, un **23,8 % de las empresas mencionó la importancia de implementar acciones internas orientadas hacia la diversidad, equidad e inclusión**, incluyendo formaciones periódicas para formar líderes inclusivos. El 19 % afirma fomentar la cultura inclusiva mediante programas de formación continua, sensibilización y compromisos sólidos en diversidad. Los planes de carrera basados en evaluaciones competenciales para asegurar que los procesos de evaluación y promoción estén libres de sesgos fue destacado también por 19 % de las empresas.

### *Buenas Prácticas Destacadas por las Empresas DIVEM*

Las empresas DIVEM han implementado una variedad de prácticas efectivas que abordan diferentes aspectos de la diversidad cultural. Desde innovaciones en la formación y la sensibilización hasta estrategias prácticas para mejorar la inclusión en la contratación y la comunicación, estas buenas prácticas demuestran un compromiso integral con la diversidad. La participación activa, la capacitación continua y la adaptación a las necesidades culturales son elementos clave para promover un entorno inclusivo y respetuoso, tanto dentro de las empresas como en sus interacciones con la comunidad y la clientela.

Las buenas prácticas destacadas por las empresas DIVEM en el ámbito de la diversidad cultural reflejan un compromiso sólido y multifacético con la inclusión y el respeto por las diferencias culturales. A continuación, destacamos alguna de las buenas prácticas presentadas descritas por las empresas:

## Atlas Copco

**Descripción:** Recientemente adherida a DIVEM, esta compañía ha participado activamente en las actividades realizadas, mostrando su compromiso con la diversidad y la igualdad de género, en encuentros digitales y realizando formaciones provistas desde DIVEM.

**Buena práctica destacada en innovación en la inclusión a través del Diversity and Inclusion Playbook:** Atlas Copco ha implementado un libro interactivo con juegos que abordan dilemas de discriminación inconsciente, fomentando un debate inclusivo entre el equipo. La iniciativa ha logrado una participación del 60 % para que toda la plantilla sea parte. Esta práctica destaca por su enfoque innovador y participativo, permitiendo a las personas empleadas involucrarse activamente en la creación de un entorno laboral más inclusivo. El uso de juegos y debates facilita la identificación y resolución de problemas relacionados con la diversidad de manera práctica y efectiva.

## Atos (Eviden)

**Descripción:** Desde 2021 esta empresa ha participado en diferentes actividades realizadas como encuentros digitales, meses temáticos y acciones de sensibilización que, además, ha compartido constantemente de forma interna a toda la plantilla con el propósito de compartir el compromiso con la diversidad cultural y sensibilizar a toda la empresa, poniendo en valor el talento diverso y en la creación de entornos de trabajo interculturales, diversos, equitativos e inclusivos.

## Calibre 360 Consulting

**Descripción:** Esta empresa ha estado trabajando acciones a favor de la diversidad cultural con DIVEM desde 2021, implementando y desarrollando acciones, formando a las personas trabajadoras para impulsar unos liderazgos responsables y creando un grupo motor con el objetivo de convertirse en un Employee Resource Group.

## Caser Residencial

**Descripción:** Esta empresa forma parte de DIVEM desde 2022, habiendo participado en múltiples actividades de los meses temáticos y destacando su implicación en

la campaña “Esenciales”, con la participación directa de uno de sus empleados. También han intervenido en encuentros digitales, poniendo de manifiesto el papel fundamental de su labor en la sociedad, así como los beneficios que la diversidad cultural aporta a la empresa.

### Centro Médico Asturias

**Descripción:** Adherida en 2022, esta compañía ha ido aumentando su compromiso con DIVEM, participando en encuentros digitales y mostrando su interés en la realización de formaciones para favorecer la competencia intercultural en los equipos de trabajo y el liderazgo inclusivo.

### Cultivos Araba

**Descripción:** Premiada en 2022 en los II Premios DIVEM, en la categoría “Esenciales” por su proyecto “Cultivamos, formamos, y creamos oportunidades para florecer”, a través del cual se busca la mejora de las competencias personales, técnicas y profesionales para facilitar el acceso a un empleo en el sector agrario por parte de jóvenes migrantes que llegaron a nuestro país sin la compañía de un adulto. Del mismo modo, esta empresa ha participado en eventos DIVEM de buenas prácticas empresariales, ha impulsado la comunicación interna focalizada en el compromiso con la gestión de la diversidad cultural y ha participado en una entrevista que ha sido publicada en la web de DIVEM, compartiendo su satisfacción con la experiencia dentro de esta iniciativa y con las personas refugiadas y migrantes.

### CWT

**Descripción:** Esta empresa, que forma parte de DIVEM desde 2021, y que ha realizado una gran labor en estos años a favor de la diversidad cultural y que ha hecho extensible a través de la comunicación y las herramientas adquiridas por el programa DIVEM, participando en acciones de acercamiento a la realidad para sensibilizar a las personas empleadas sobre la situación de las personas migrantes y refugiadas. Además, en 2022 fue galardonada en los II Premios DIVEM en la categoría “Mujeres diversas” por la promoción del liderazgo femenino en clave de diversidad cultural dentro de la propia empresa a través de acciones de sensibilización tanto internas como externas.

#### Delcom

**Descripción:** Se unió a DIVEM 2022 y, fruto de esta adhesión, esta empresa ha podido poner en marcha acciones para mejorar el conocimiento sobre la gestión de la diversidad cultural y planteando diversas acciones, con mejoras de la comunicación interna y externa.

#### Embutidos Ezequiel

**Descripción:** Fruto del trabajo de la labor de seguimiento realizado desde DIVEM, se comenzó a colaborar en el desarrollo de un Manual de Acogida para empleados/as para aunar aspectos de Prevención de Riesgos Laborales, las certificaciones de la empresa y, además, ayudar en el *onboarding* de nuevas incorporaciones para la generación de entornos de trabajo inclusivos. También han participado activamente en la realización de los encuentros digitales y mostrado interés en la realización de nuevas actividades formativas.

#### Epyme

**Descripción:** Esta asociación empresarial se incorporó al proyecto DIVEM en 2019 tras su participación en los premios de ese año y ser galardonada en la categoría “Trayectoria Empresarial” por la promoción de la diversidad cultural que realizan en su área de acción. Desde entonces han llevado a cabo distintas acciones, formaciones, participaciones en encuentros digitales y han difundido internamente las actividades de DIVEM entre su plantilla.

#### EuropaMundo

**Descripción:** Adherida desde 2018, se ha convertido dentro de su sector en un referente por sus buenas prácticas en gestión de la diversidad cultural, promoviendo entornos de trabajo interculturales, diversos, equitativos e inclusivos. Galardonados en la categoría “Empresas que suman” de los II Premios DIVEM por su impacto positivo en la sociedad a través de su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030, han colaborado activamente con DIVEM en diversos encuentros digitales, participando en distintas dinámicas y difundiendo internamente las actividades ofertadas.

## Tiger Stores North West Spain

**Descripción:** Desde su entrada en DIVEM en 2019 ha mostrado siempre un gran compromiso con la diversidad cultural, poniendo el foco en la formación de mandos intermedios en la gestión de esta diversidad con el fin de crear e impulsar entornos de trabajo interculturales, diversos, equitativos e inclusivos y eliminar cualquier tipo de discriminación. Han participado activamente en el desarrollo de encuentros digitales y en la implementación de medidas para la creación de entornos de trabajo diversos e inclusivo y en promover, interna y externamente, el valor de la diversidad cultural como elemento de valor para la empresa y la creación de sociedades más justas e igualitarias.

## Grupo Ocean

**Descripción:** Adherida en 2022, se ha unido a las acciones ofertadas por DIVEM, habiendo realizado formaciones para sensibilizar y exponer la situación y la realidad de las mujeres refugiadas y migrantes, con el objetivo de derribar los sesgos inconscientes y estereotipos, poniendo en valor los beneficios que aporta el talento de las mujeres culturalmente diversas en los equipos de trabajo.

## GS Grupo

**Descripción:** Está adherida a DIVEM desde 2022, habiendo participado en la campaña “Esenciales” con el objetivo de poder sensibilizar sobre el valor de la diversidad cultural a todos sus grupos de interés. Han desarrollado y comunicado de forma constante su compromiso con la diversidad a través del decálogo de la diversidad cultural, incorporándolo a los principios éticos que orientan sus relaciones en el entorno laboral y sensibilizando a toda la compañía en todos sus estratos.

## helpHousing

**Descripción:** Su adhesión a DIVEM comenzó en el 2020, a través del cual hemos podido realizar un seguimiento para impulsar su compromiso con la diversidad cultural, asumiendo un decálogo que ha incorporado en su canal del empleado tanto en inglés y español para dar respuesta a la diversidad de su plantilla. Asimismo, han desarrollado un manual de acogida y bienvenida, ayudando así a facilitar los procesos de integración de nuevas incorporaciones a la vez que ayuda a comunicar

### Bloque 3. Programa DIVEM. Buenas prácticas en gestión de la diversidad cultural

internamente el compromiso por fomentar entornos de trabajo interculturales, diversos, equitativos e inclusivos.

**Buena práctica destacada en comunicación multilingüe y networking:** helpHousing utiliza una estrategia de comunicación en varios idiomas para fortalecer la relación con una base diversa de clientes y fomentar el networking entre ellos. Esta práctica no solo enriquece la experiencia del cliente, sino que también promueve una comunidad multicultural dentro de la empresa. La comunicación multilingüe facilita la integración de diferentes culturas y refuerza el valor que la diversidad aporta a la empresa y a sus clientes.

#### Highlander Recruitment

**Descripción:** Incorporada en 2019, ha mostrado su compromiso con la diversidad cultural a través de su comunicación tanto externa como interna y con la adopción del decálogo a favor de la diversidad cultural. Además, ha participado en talleres para formar a su plantilla en gestión de la diversidad cultural y para eliminar sesgos inconscientes que dificulten el ejercicio de esa gestión responsable de la diversidad.

#### Leroy Merlin

**Descripción:** Adherida a DIVEM desde el 2021, durante estos años ha formado parte de formaciones, asesoramientos y acompañamiento a su comité de diversidad para facilitarles herramientas y documentación en el proceso de implementación de su estrategia de diversidad, equidad e inclusión y que la diversidad cultural esté contemplada de una manera transversal en este plan.

#### Multiópticas

**Descripción:** Desde 2021 esta empresa ha mostrado un gran interés tanto en los meses temáticos que se han desarrollado desde DIVEM, como en desarrollar formaciones para crear entornos de trabajo interculturales, diversos, equitativos e inclusivos con el objetivo de impulsar líderes responsables e inclusivos que fomenten el talento diverso y ayuden a eliminar cualquier tipo de discriminación que pueda surgir en el entorno laboral.

## Shiseido

**Descripción:** Esta multinacional ha estado participando en diferentes acciones desarrolladas desde 2021 como los meses temáticos y ha mostrado un gran interés en desarrollar acciones de acercamiento a la realidad, dando a conocer diferentes realidades sociales y fomentar la relación y el conocimiento de las personas refugiados, migrantes y diversas desde un enfoque empático e inclusivo.

## Sigma AI

**Descripción:** Esta empresa, adherida desde 2022, ha formado parte del desarrollo de encuentros digitales, ha participado en acciones enmarcadas en los meses temáticos y en la realización de acciones de acercamiento a la realidad para impulsar equipos interculturales, diversos, equitativos e inclusivos, desarrollando la competencia intercultural en los equipos de trabajo y poniendo en valor el talento culturalmente diverso en las empresas, derribando al mismo tiempo cualquier estereotipo para eliminar cualquier discriminación laboral.

**Buena práctica destacada en la mejora de la empleabilidad y de la contratación inclusiva con talleres multidiversos:** Sigma AI organiza talleres dirigidos a mejorar la empleabilidad de personas migrantes y refugiadas, así como a capacitar a responsables de RRHH en la contratación inclusiva. Estos talleres son fundamentales para eliminar sesgos en los procesos de contratación y promover la igualdad de oportunidades. La capacitación de gestores y la inclusión de candidaturas diversas fortalecen la capacidad de la empresa para integrar y desarrollar talento de diversas procedencias.

## Otras Buenas Prácticas:

Estas son otras prácticas que las empresas consultadas han puesto en marcha en el ámbito de la promoción de diversidad, la igualdad y la inclusión y que merecen también ser tenidas en cuenta:

- Participación en programas de formación para personas vulnerables.
- Adaptación de horarios laborales a cuestiones culturales o religiosas.
- Formación de mandos intermedios en diversidad cultural.
- Contratación basada en valores alineados con la gestión de la diversidad.
- Formación y *mentoring* social.
- Formación y contratación de personas migrantes jóvenes no acompañadas.

# BLOQUE 4

## Conclusiones

### 4.1. El futuro de la gestión de la diversidad cultural en las empresas DIVEM

En cuanto a los grandes retos a afrontar en el futuro inmediato, las empresas DIVEM identifican los siguientes aspectos:



**Gestión y Adaptación:** ampliar y mantener la diversidad cultural en diferentes niveles de la organización y mejorar la integración y sensibilización cultural. Este reto es destacado por el 33,3 % y 38,1 % de las empresas, respectivamente.



**Políticas y Procedimientos:** desarrollo de políticas globales de DEI para todas las personas empleadas. Este reto es mencionado por el 23,8 % y 19 % de las empresas, respectivamente.



**Formación:** continuar con la formación en diversidad y adaptar las necesidades tecnológicas y educacionales para una mejor gestión de la diversidad. Este reto lo señalan el 33,3 % y 28,5 % de las empresas.



**Diversidad en la Práctica:** la gestión de expectativas y necesidades diversas en el equipo es mencionado por el 4,7 % y 28,5 % de las empresas, respectivamente.



**Sostenibilidad y Continuidad:** mantener recursos y continuidad del propósito en diversidad. Este reto es destacado por el 14,3 % de las empresas.

Estos retos reflejan un enfoque integral en la gestión de la diversidad, que incluye la adaptación continua, la creación de políticas inclusivas, la educación y formación, y la sostenibilidad en la práctica de la diversidad cultural.

Por áreas, las empresas identifican las siguientes tendencias de futuro en el desarrollo de la gestión de la diversidad cultural:



**Capacitación y Desarrollo:** las organizaciones continuarán optimizando los programas de formación en diversidad para todas las personas empleadas, con especial énfasis en los equipos de Recursos Humanos y en los roles de liderazgo. Reconociendo que una educación robusta es fundamental para implementar cambios significativos y alinear los valores corporativos con las experiencias de todas las personas trabajadoras, se priorizará la adquisición de competencias interculturales. Además, se fomentará la sensibilización hacia los diversos grupos de interés, promoviendo habilidades clave para el trabajo en equipo inclusivo y la gestión efectiva de la diversidad. Estas iniciativas son cruciales para avanzar hacia un entorno laboral equitativo y colaborativo.



**Desarrollo de la Cultura Organizacional:** las empresas se enfocarán en la transmisión efectiva de los valores corporativos a todas las personas integrantes de la organización, con el objetivo de fortalecer la cultura interna, la identificación con la empresa y el sentido de pertenencia. Este enfoque contribuirá a consolidar una cultura organizacional coherente y alineada con los principios de diversidad, equidad e inclusión (DEI). Además, se priorizará la implementación de un lenguaje inclusivo en todas las formas de comunicación, poniendo especial atención en la comunicación interna para garantizar que todos los mensajes reflejen y refuercen estos valores. La comunicación externa también será adaptada para asegurar una coherencia en la representación de la cultura organizacional y los compromisos de la empresa.



**Desarrollo de la Comunicación Interna:** en congruencia con lo anteriormente mencionado, la comunicación interna será un foco de atención primordial en los próximos años. Se implementarán estrategias para asegurar que todos los comunicados se alineen con la cultura de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI). Se potenciará la mejora continua de los canales de comunicación interna, promoviendo un aumento en la difusión de contenidos relacionados con DEI y facilitando el intercambio de información entre los distintos departamentos. Este enfoque busca fortalecer la cohesión organizacional y garantizar que los valores de DEI estén integrados de manera efectiva en todos los niveles de la empresa.

Por último, se enfocarán en la optimización y profundización de sus políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Empresarial. Las organizaciones colaborarán estrechamente con sus grupos de interés para abordar la diversidad, promoviendo activamente el voluntariado corporativo entre el personal y realizando un seguimiento exhaustivo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Además, se implementarán medidas e iniciativas diseñadas para fortalecer la inclusión de la diversidad cultural en todos los aspectos de la operación. La transparencia y el compromiso con la sostenibilidad se reflejarán a través de la publicación periódica de informes de sostenibilidad, que proporcionarán una visión clara y detallada de los avances y logros en estas áreas.

NO  
HAY

color

+ talento

+ creatividad

+ reputación

Cuando hay diversidad,  
tu empresa suma  
mucho más

+ cohesión

+ beneficio

 **Accem**

**Divem**  
empresas que suman

 GOBIERNO DE ESPAÑA  
MINISTERIO DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL Y MIGRACIONES  
SECRETARÍA DE ESTADO DE MIGRACIONES  
DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN HUMANITARIA E INTEGRACIÓN SOCIAL DE LA MIGRACIÓN



Financiado por  
la Unión Europea