



Empresas que **SUMAN** Reto 2030



Divem
empresas que suman

Un proyecto de **Accem**

Publicación elaborada por Accem en el marco del Proyecto DIVEM – Sensibilización para la gestión de la diversidad en la empresa, financiado por el Fondo Social Europeo (FSE) y el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Coordinadoras:

Maria Tejada y Virginia Molinero

Junio 2025.





Presentación

Esta publicación tiene el objetivo de sintetizar las ideas fundamentales sobre la gestión de la diversidad en el ámbito empresarial, buscando el pragmatismo y la utilidad en su lectura.

Abordaremos el concepto de gestión de la diversidad desde una perspectiva intercultural en la línea del trabajo que Accem viene desarrollando desde hace años con personas migrantes y refugiadas, y que busca mostrar la diversidad como un elemento de valor que ayude a crecer a la empresa de una manera socialmente responsable. Una gestión que contribuya a que la compañía se adapte a un contexto social cada vez más global y multicultural.

La gestión responsable de la diversidad es una oportunidad que aporta múltiples beneficios para las empresas, las cuales, como reflejo de la sociedad multicultural y plural en la que operan, adquieren un papel fundamental a la hora de crear sociedades más inclusivas, cohesionadas y sostenibles.

Además, a través de esta publicación, se pone en valor el papel de las empresas como agentes de cambio y transformación hacia sociedades más sostenibles, ya que, aquellas empresas que apuestan por una gestión responsable de la diversidad de sus plantillas estará trabajando e incidiendo directamente en la consecución los Objetivos de Desarrollo Sostenible marcados en la Agenda 2030.

El propósito de esta publicación es tratar la gestión de la diversidad como un elemento de valor para las empresas intentando aportar aspectos novedosos y útiles, desde una perspectiva social, otorgándoles un papel fundamental a la hora de generar el cambio social.

Esta publicación se realiza dentro del proyecto DIVEM, que está dirigido a sensibilizar a las empresas acerca de la importancia y beneficios que supone gestionar adecuadamente la diversidad en el ámbito laboral. DIVEM ofrece a las empresas de manera gratuita herramientas y acompañamiento individualizado en este sentido.

DIVEM es un proyecto desarrollado por Accem desde el año 2017 y financiado por el Fondo Social Europeo y el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones.

Índice

1. Conceptos clave	5
2. De entornos de trabajo diversos a entornos de trabajo inclusivos	8
2.1 La gestión de la diversidad como oportunidad	8
2.2 La inclusión, un paso más en la gestión de la diversidad	10
2.3 Diversidad cultural o por origen étnico. Un reto y una oportunidad para las empresas	12
3. El papel de la empresa como agente transformador	15
3.1 El papel de la empresa más allá del cumplimiento normativo	15
3.2 Empresas socialmente responsables. Empresas que suman	17
3.2.1 Claves para la puesta en marcha de un Plan de Gestión de la Diversidad Cultural en el entorno empresarial	21
3.2.2 Decálogo a favor de la diversidad cultural	24
4. Gestión de la Diversidad y ODS	26
4.1 Agenda 2030 y ODS. Nuevo marco de referencia en las políticas de RSE	26
4.2 Cómo la gestión de la diversidad cultural en la empresa contribuye a la consecución de los ODS	28
5. Tercer sector, empresa y gestión de la diversidad	44
6. Fuentes de consulta	46



1

Conceptos clave



Diversidad

La Diversidad en las organizaciones se entiende como el reconocimiento de las diferencias, tanto socio-demográficas (edad, género, nacionalidad, formación, antigüedad, función, nivel educativo...) como de capital humano (conocimientos, esquemas cognitivos, experiencias, valores...) que hacen a las personas únicas y a los grupos heterogéneos.



Equidad

La equidad en el ámbito laboral consiste en establecer un entorno justo en el trabajo, donde todas las personas puedan acceder a las mismas posibilidades de desarrollo y avance profesional. Esto requiere eliminar obstáculos que limiten el acceso a oportunidades laborales y asegurar que los sueldos, beneficios y condiciones laborales sean equitativos y justos para todo el personal.



Gestión de la diversidad

La Gestión de la Diversidad en la empresa es “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización. Un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”.¹



Inclusión

Va un paso más allá de la diversidad, centrándose en la eliminación de las barreras que impiden la participación plena de todos los individuos en las organizaciones. Se trataría, pues, no de asimilar o celebrar la diferencia, sino de integrarla y ponerla en valor.²

¹ *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*, editado por la Comisión Europea, 2007.

² *Guía para la Gestión de la Diversidad en entornos profesionales*. Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia, 2011.



Acción Social Empresarial

La Acción Social es toda acción realizada por la empresa que repercute en la sociedad, que tiene un sentido social para la comunidad en que se desarrolla. Está muy relacionado con la Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial, que la englobaría.



RSE

La Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSC o RSE) es “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”.³ Es una estrategia voluntaria por parte de las empresas, una actitud consistente en devolver a la sociedad parte de los beneficios que genera. Se puede desarrollar a nivel social, económico y/o medioambiental.



Sostenibilidad

Se entiende por Sostenibilidad la capacidad de atender a las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.



Desarrollo Sostenible

El Desarrollo Sostenible es aquel que ofrece “aquellos caminos de progreso social, económico y político que satisfacen las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades”.⁴



Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS)

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible plantea 17 Objetivos con 169 metas que abarcan las esferas económica, social y ambiental con el fin de erradicar la pobreza, promover la prosperidad y el bienestar para todos, proteger el medio

3 Comisión Europea, Libro Verde Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas.

4 Definición aportada por Naciones Unidas en 1987.

ambiente y hacer frente al cambio climático a nivel mundial. Los ODS no son jurídicamente obligatorios y son los países los que deben adaptarlos como propios estableciendo marcos de acción que faciliten su consecución.



Agenda 2030

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue firmada en 2015 por los jefes de Estado y de Gobierno de los países miembros de Naciones Unidas. “Es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad”.⁵ Representa el compromiso internacional para hacer frente a los retos sociales, económicos y medioambientales de la globalización, bajo el lema de “no dejar a nadie atrás”.



Grupos de interés (Stakeholders)

Personas o partes interesadas y afectadas por la actividad de la empresa (empleados, clientes, proveedores, sociedad en su conjunto). Una gestión empresarial basada en grupos de interés tiene en cuenta crear el máximo valor compartido y beneficios para todos estos grupos.



Valor compartido

Concepto desarrollado por Michael Porter a través del cual se invita a las empresas a buscar soluciones a problemas sociales desde sus actividades de negocio. Los principios de valor compartido pretenden enfocar a la empresa en maximizar el valor competitivo de su aportación (ya sea crear nuevos clientes, ahorro de costes, gestión de talento o integrar procesos de innovación, entre otros) en resolver problemas y retos sociales identificados.⁶

⁵ Asamblea General Naciones Unidas.

⁶ Observatorio Empresarial contra la pobreza (2018). Negocios inclusivos y Empresa españolas.

A close-up, artistic photograph of a person's face, focusing on the eye and cheek. The image is heavily stylized with vibrant blue and red lighting, creating a dramatic, high-contrast effect. The person's features are partially obscured by the intense colors.

2

De entornos de trabajo diversos a entornos de trabajo inclusivos

2.1 La gestión de la diversidad como oportunidad

La diversidad implica aceptar que cada persona tiene unas características inherentes que la hacen única y diferente del resto, individual y colectivamente. Esas diferencias individuales se transmiten y enriquecen a los grupos y a las sociedades, aportando nuevas formas de aprendizaje y puntos de vista que nos permiten crecer, favoreciendo el desarrollo social y económico de las sociedades.

Vivimos en una sociedad diversa, global y multicultural. Esta diversidad se manifiesta de diferentes maneras, desde la convivencia de diferentes sistemas económicos a nivel mundial; pero también diversidad de culturas, diversidad en los mercados y países, en los productos ofertados y en los potenciales clientes. Las empresas tienen un papel activo en esta realidad heterogénea y, por ello, es importante que sean conscientes de la influencia que supone contar con un capital humano diverso en sus plantillas que sea el reflejo de la sociedad en la que operan y que pueda dar respuesta a los diferentes retos a los que las empresas se enfrentan en estos tiempos líquidos, globales y de grandes cambios.

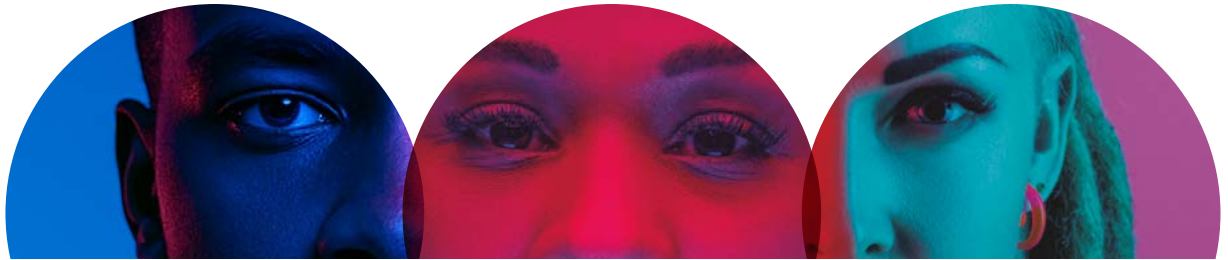
El primer paso en la gestión de la diversidad es integrar políticas que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso a un empleo y eviten cualquier tipo de discriminación, sin tener en cuenta el género, el origen, la edad, la orientación sexual, la capacidad, etc. Garantizar este tipo de acciones es una prioridad para aquellas empresas que se dan cuenta del valor estratégico que tiene contar con plantillas diversas y talentos diferentes, una ventaja de la que la empresa puede extraer múltiples beneficios. **La diversidad ha pasado a ser, en los últimos años, una cuestión estratégica para las empresas más allá de una cuestión ética y de derechos humanos.**

A día de hoy, es un hecho innegable que las empresas son diversas. El reto, por tanto, está en cómo gestionar toda esa diversidad de personas de diferente género, cultura, origen, edad o capacidad que conforman las organizaciones convirtiendo esas diferencias en oportunidades para las empresas. De esta buena gestión dependerá que puedan extraer el máximo beneficio que le otorga la diversidad.

Múltiples estudios e investigaciones⁷ confirman que la diversidad es una oportunidad para las empresas, es fuente de valor, riqueza e innovación. De los resultados de estos estudios se extraen conclusiones como que **la integración de diferentes miradas, perspectivas y formas de interpretar el mundo favorece la creatividad y la innovación en la toma de decisiones, la apertura a nuevos mercados y clientes, mayor competitividad, aumenta el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, atrae y retiene el talento y mejora la imagen de marca y reputación de la empresa.**

Pero, la diversidad, por sí misma, no es suficiente para que las empresas extraigan todos sus beneficios. En el ámbito empresarial, es necesario integrar medidas y acciones que permitan gestionarla, de forma responsable, integrando como un valor esas diferencias individuales y suma de talentos diversos en la gestión diaria y en los procesos de aprendizaje de la compañía y de su entorno.

En base a ello, **debemos entender la gestión de la diversidad como parte de la estrategia empresarial orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente** para los diferentes perfiles de las personas que integran la plantilla optimizando así la eficacia del proceso empresarial.⁸



⁷ *El coste y Beneficio de la Diversidad*. Dirección General de Empleo, Relaciones Laborales y Asuntos Sociales. Comisión Europea, 2003.

Estudio *Delivering to Diversity*. McKinsey&Company, 2018.

Estudio *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey&Company, 2020.

⁸ *Guía para la gestión diversidad en entornos profesionales*. Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011.

2.2 La inclusión, un paso más en la gestión de la diversidad

¿Qué entendemos por inclusión? Si la diversidad es la integración en la empresa de talentos diferentes (género, origen, cultura, edad, funcional...), **la inclusión va un paso más allá haciendo que cada una de las personas que integran la empresa se sienten respetadas, aceptadas y valoradas por los demás, generando un sentimiento de pertenencia que favorece que se sientan empoderadas y puedan dar lo mejor de sí mismas.**

Aquí está el verdadero reto al que nos enfrentamos ya que la diversidad es una realidad innegable en las empresas como reflejo de la sociedad plural y multicultural en la que operan, por lo que ahora, se trata de que todo ese talento diverso se gestione de forma inclusiva reconociendo, aceptando y respetando las diferencias individuales como fortalezas, aportando cada persona lo mejor de sí misma hacia un propósito común y visión compartida.

Es la suma de ambos conceptos, el de Diversidad y el de Inclusión, lo que favorecerá que la gestión de la diversidad sea realmente un valor estratégico para la empresa. **Gestionar la diversidad, por tanto, no es sinónimo de poseer una plantilla diversa sino que es poner en valor las diferencias individuales, con el fin de potenciarlas e integrarlas hacia una visión y objetivos comunes.**

Por ello, para que cualquier estrategia de diversidad e inclusión sea realmente efectiva, debe estar integrada en la estrategia empresarial permeando a toda la organización de una forma transversal. Es de esta manera cómo se obtendrá su verdadero impacto generando un mayor compromiso de los empleados, una mayor innovación, mayor competitividad y, en definitiva, mejores resultados.

Integrar una estrategia de diversidad e inclusión en las empresas es una palanca de transformación hacia una cultura inclusiva basada en los valores sociales, el respeto y la igualdad, capaz no solo de generar beneficios y crecimiento económico para las empresas sino también el progreso de las sociedades y del entorno en el que operan, promoviendo la construcción de sociedades más justas, cohesionadas e igualitarias.

Es en este momento donde podemos hablar de Responsabilidad Social (RSE o RSC) como una estrategia que se basa en el beneficio mutuo de los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores y sociedad en general). En una empresa responsable socialmente, el ideal al que se aspira es que las personas que la integran se sientan aceptadas y valoradas en su trabajo,

los clientes con el producto que adquieren y los proveedores con la empresa a la que distribuyen generando valor compartido entre todos sus grupos de interés.

Todo esto repercute en la empresa en forma de diversos beneficios tangibles e intangibles, corroborándose la idea de que la diversidad, gestionada de manera adecuada, es un valor añadido para las empresas, no solo por la riqueza que supone de capital humano sino también por los beneficios que genera tanto a la empresa como a la sociedad en la que opera. Estamos hablando de una relación *win-win* donde todas las partes salen ganando, en la que se trabaja hacia la creación de valor social compartido.



2.3 Diversidad cultural o por origen étnico. Un reto y una oportunidad para las empresas

La globalización y el movimiento de los flujos migratorios de las últimas décadas han configurado un nuevo modelo de sociedad en la que conviven diversas culturas y personas de diferentes orígenes promoviendo la creación de sociedades interculturales y globales.

Por diversidad cultural nos referimos a la variedad de rasgos culturales que hacen una sociedad plural y heterogénea. Generalmente, está relacionada con la diversidad por origen étnico, que se refiere a la existencia de múltiples grupos étnicos o nacionalidades dentro de una misma sociedad. La diversidad nos permite considerar la cultura como una oportunidad, valorando las identidades individuales de cada persona de manera que supongan un beneficio al ponerlas en común. La variable o dimensión cultural de la diversidad acoge, a su vez, otros tipos de diversidades que también influyen en la percepción que podemos tener de los individuos, tales como la de género, edad, funcional, etc.

La diversidad cultural o por origen étnico existente en la sociedad española es, desde hace años, una realidad. En el caso de las empresas, vemos que esta diversidad está cada vez más presente y, aunque todavía nos queda camino por recorrer, podemos decir que **sólo aquellas empresas que integren y reflejen esa pluralidad en sus plantillas estarán preparadas para hacer frente a las demandas y requerimientos de los nuevos mercados y de la sociedad.**

A pesar de que los estudios demuestran que **aquellas empresas que cuentan en sus plantillas con mayor diversidad cultural y étnica tienen un 35% más de probabilidades de tener rendimientos financieros por encima de la media⁹ y, que las empresas que tienen una mayor diversidad cultural en su fuerza laboral están asociadas a mayores niveles de venta, mayor número de clientes, mayor participación de mercado y un nivel mayor de rentabilidad.¹⁰**

9 Estudio *Diversity Matters* de la consultora internacional McKinsey.

10 Haring. C (2009) *Does Diversity pay? Race, Gender, the Business case for Diversity*. American Sociological Review, 2009.

Los pocos datos que tenemos sobre la integración de la variable cultural en los planes y políticas de diversidad de las empresas -en la mayoría de los casos relacionados con grandes empresas y multinacionales que por tamaño como por recursos cuentan con un mayor conocimiento y formalización de las políticas de gestión de la diversidad- revelan que la variable cultural o étnico-cultural es una de las que menos atención recibe, estando normalmente por detrás de otras dimensiones como la de género, funcional o generacional.¹¹

Estos datos ponen de manifiesto el reto y la oportunidad de las empresas a la hora de integrar y tener en cuenta, dentro de sus estrategias de diversidad e inclusión, la variable etnocultural dando así respuesta a las demandas de la sociedad plural y multicultural en la que operan y a las exigencias de sus grupos de interés (diversidad de trabajadores, de clientes, de proveedores, etc.).

Las empresas, por tanto, tienen una oportunidad a la hora de nutrirse e integrar todo ese talento heterogéneo y diverso que recibimos que, tanto por su formación y experiencia profesional en origen, como por todas aquellas competencias adquiridas -fruto de su proceso migratorio y aprendizaje vital- (emprendimiento, capacidad de adaptación, resiliencia, flexibilidad, asunción de riesgos, autoconfianza...) pueden contribuir, no solo al crecimiento económico de las empresas, sino también al progreso social. Una buena aproximación, desde el punto de vista empresarial, parte de la idea de que la diversidad cultural o por origen étnico enriquece a la sociedad, y gestionada adecuadamente, puede ser una excelente herramienta de desarrollo para las empresas, tanto desde una perspectiva ética, favoreciendo la igualdad de oportunidades y la integración en la plantilla de personas de diferentes orígenes y culturas, como desde una perspectiva comercial que le permite abrirse a nuevos mercados, dirigirse a potenciales clientes ofreciéndole mejores servicios y estar preparada para enfrentarse a nuevos desafíos globales.

La empresa que apuesta por políticas de responsabilidad social en esta línea estará apostando por un crecimiento sostenible. Vemos, por tanto, que una buena gestión de la diversidad cultural aparece como un activo de futuro.¹²

11 Informe del *III Índice de Diversidad e Inclusión* publicado por Red Acoge (2018).
Informe *Gestión Global de la Diversidad*, Fundación Diversidad.
Informe *Variable D* (2018) publicado por Intrama.

12 *Gestión de la diversidad cultural en medianas y pequeñas empresas*. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014.

Beneficios de la diversidad étnica en el lugar de trabajo¹³



Una gestión responsable de la diversidad cultural beneficia a la empresa pero también a la sociedad, porque apostar por factores sociales hace a las empresas más cercanas a las personas y al entorno en que se encuentran. La diversidad cultural es una potente herramienta para que la empresa crezca de forma sostenible, pero también para que se comprometa responsablemente con el medio que la rodea.

¹³ Promoción de la Igualdad. Diversidad Étnica en el lugar de trabajo: Guía detallada. OIT 2014.

3

El papel de la empresa como agente transformador

3.1 El papel de la empresa más allá del cumplimiento normativo

La RSE, y concretamente las prácticas relacionadas con la Gestión de la Diversidad, a menudo, han sido vistas por las empresas como un medio para mejorar su reputación o como una forma de cumplir con ciertas obligaciones legales.

En los últimos años, el papel de las empresas en relación a la adopción de medidas que favorezcan la igualdad de oportunidades y no discriminación en el entorno laboral ha ido evolucionando, de un mero cumplimiento normativo, a una toma de conciencia de su papel como transformadoras del cambio social contribuyendo, con sus acciones, a generar un impacto social positivo en la sociedad en la que operan.

El cumplimiento normativo ha sido para las empresas el primer paso para ir asumiendo acciones de responsabilidad social más allá de las normas en materia de igualdad de oportunidades y no discriminación en el entorno laboral.

Por ello, es interesante hacer un breve repaso del marco normativo existente en materia de no discriminación e igualdad de oportunidades en el entorno laboral, tanto a nivel internacional como en nuestro país, así como de otras normas más recientes que han ido incrementando las obligaciones de las empresas en su compromiso por el desarrollo sostenible y las acciones socialmente responsables.

Este breve repaso normativo permitirá ver la evolución del papel que se ha ido otorgando a las empresas en su implicación por la creación de un impacto social positivo, integrando y respondiendo a las preocupaciones sociales de su entorno con sus operaciones.



A nivel internacional

1948

Declaración Universal de los Derechos Humanos.

1958

Convenio relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación de la OIT.

1966

Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Naciones Unidas.

1999

Tratado de Ámsterdam a raíz de su entrada en vigor se ha ido desarrollando toda una serie de legislación antidiscriminación.



Directivas de género

— **Directiva 2002/73/CE** que modifica la Directiva 76/207/CEE relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres.

— **Directiva 2004/113/CE** sobre la igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro.

— **Directiva 2006/54/CE** relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres en materia de empleo y ocupación.

— **Directiva de igualdad racial 2000/43/CE** Implementa el principio de igualdad de trato de las personas con independencia de su origen racial o étnico.

— **Directiva de igualdad en el empleo 2000/78/CE** Establece un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación.

— **Directiva 2014/95/UE** sobre divulgación de información no financiera y diversidad.

— **Ley 4/2023, de 28 de febrero**, para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI.

— **Directiva (UE) 2022/2381 de 23 de noviembre de 2022** relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas.



A nivel nacional

— **Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo**, para la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

— **Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre**, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

— **Ley 11/2018** en materia de información no financiera y diversidad.

Importante paso para conocer la contribución de las de las empresas a un modelo de negocio más sostenible que no solo tenga en cuenta el beneficio económico sino también el beneficio social y medioambiental.

— **RD-Ley 6/2019 de 1 de marzo**, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

— **Ley 2/2023, de 20 de febrero**, regula de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

— **Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad**, tiene como objeto fomentar un comportamiento empresarial sostenible y responsable entre las empresas.

Vemos por tanto, a través de este recorrido, que cada vez es mayor el papel que, desde los Gobiernos, se da a las empresas en la lucha por garantizar los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades y garantizar su papel en la transformación hacia una sociedad cada vez más justa y sostenible integrando las preocupaciones sociales en su estrategia con el fin de crear valor compartido para todos sus grupos de interés.

Ser socialmente responsable va más allá del cumplimiento de la normativa vigente, apostando por el desarrollo de políticas centradas en aspectos sociales, económicos y medioambientales que benefician tanto a la empresa como su entorno. Se trata de un nuevo modelo de empresa que ya no se concibe como una entidad separada del entorno en el que está inmersa y que integra las preocupaciones y retos sociales a su propia estrategia empresarial.

3.2 Empresas socialmente responsables. Empresas que suman

El binomio empresa-sociedad es algo indiscutible. Las empresas como parte del entorno y sociedad en la que operan impactan, con sus acciones, en la vida de las personas.

La contribución de las empresas en la construcción de sociedades más justas, cohesionadas y sostenibles es innegable y el papel que se le otorga a la empresa, como hemos visto, es cada vez mayor, no solo por los organismos nacionales e internacionales sino también por la sociedad en general la cual demanda y tiene cada vez más en cuenta que las empresas se responsabilicen del impacto social y ambiental de sus actividades económicas, y les piden que contribuyan a una economía más alineada con el modelo de crecimiento sugerido por los ODS: una economía más incluyente que se preocupe por el planeta y las generaciones futuras, que genere mayor equidad y *que no deje a nadie atrás*.¹⁴

En este sentido, la gestión de la diversidad se presenta como una oportunidad a la hora de generar valor social compartido. Las empresas socialmente responsables fomentan políticas que favorecen la igualdad de oportunidades en el entorno empresarial creando entornos de trabajo inclusivos

¹⁴ Observatorio Empresarial contra la Pobreza (2018) *Informe Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás*.

en los que no caben ninguna forma de discriminación por razón de género, origen, edad o cultura y en los que las diferencias individuales son abrazadas y potenciadas con el fin de extraer el máximo beneficio de esa diversidad contribuyendo a su vez, a través de sus prácticas responsables, al desarrollo económico y social de las sociedades en las que se encuentran.

Apostar por implantar acciones y medidas que favorezcan una gestión responsable de la diversidad de la plantilla favorece la RSE y genera una serie de beneficios y ventajas tanto a nivel interno (empleados/as) como externo (clientes, proveedores y sociedad en general). En líneas generales, apostar por este tipo de políticas socialmente responsables fomenta la innovación, facilita la gestión y genera rentabilidad a la empresa. Todo ello redundará en una mejora de la reputación corporativa, contribuyendo a aumentar su legitimidad e incidiendo positivamente en la competitividad empresarial.

Estas acciones variarán en función del perfil y características de la empresa. En el caso de las grandes empresas, que suelen contar con un mayor conocimiento y formalización de las políticas de gestión de la diversidad, disponen frecuentemente de personas responsables de su implantación y de más recursos, tanto técnicos como económicos, a la hora de implementar estas acciones. Además, en estas grandes empresas o multinacionales, al abrirse a nuevos mercados por necesidad, estrategia o innovación, la diversidad, y sobre todo la diversidad cultural o por origen étnico, es vista como un valor añadido.

Las PYMES y micropymes presentan, en cambio, otra situación. En estas empresas, que conforman el 99% del tejido empresarial de España y generan más del 70% de la ocupación, se perciben mayores diferencias en cuanto al nivel de concienciación sobre la importancia de la gestión de la diversidad y esto puede derivar, en muchos casos, en dificultades para adaptarse a las necesidades de sus diferentes grupos de interés. Sensibilizar a esta parte del tejido empresarial acerca de los beneficios que aporta una gestión responsable de la diversidad y, sobre todo, de su papel a la hora de promover un cambio que genere un impacto social positivo es fundamental. Es necesario expandir las estrategias de RSE en las pequeñas y medianas empresas, incluidas las micropymes, ya que son las que más contribuyen a la economía y la creación de puestos de trabajo.¹⁵

Muchas Pymes y micropymes tienden a pensar que la gestión de la diversidad es algo que solo hacen las grandes empresas y que no es viable para ellas pero son muchas las que han llevado a cabo iniciativas novedosas y eficaces para adaptarse a la diversidad en el entorno, ya que al estar más en contacto con el tejido social, hacen de la gestión de la diversidad su bandera, apostando por integrar la RSE en el ADN de la organización.

¹⁵ Comisión Europea (2001) Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas

Gestionar la diversidad adecuadamente es una de las formas más eficaces para potenciar el crecimiento y desarrollo sostenible de la empresa. Es muy importante además, contar con una cultura empresarial que aprecie y promueva la diversidad de una manera consciente, asumiendo la idea de que es un recurso económico a medio y largo plazo para la empresa.

Beneficios de desarrollar acciones de RSE a partir de una gestión responsable de la diversidad



Supone una mejora en la capacidad de contratación y permanencia del personal: favorece la competitividad profesional al ampliar el rango de posibles candidatos y candidatas a un puesto. A los empleados y empleadas les interesa formar parte de organizaciones que respetan a las personas e invierten en su capacidad de aprendizaje, y les motivará trabajar en una empresa que mantiene sus bases en una gestión ética y responsable. La responsabilidad social atrae talentos hacia la empresa y al mismo tiempo hace que el personal se sienta estimulado a mantenerse en el puesto de trabajo y valorar su empleo.



Implica también una mejora de la comunicación interna y de la cultura organizacional. Esto se ve favorecido con una mayor flexibilidad y comunicación entre los trabajadores y trabajadoras, que supone un rendimiento mayor y de mejor calidad.



Mayor satisfacción y lealtad del cliente, que se siente identificado con los valores de la empresa. Los clientes, cada vez más exigentes con las acciones de las empresas, sienten afinidad por aquellas empresas que cuidan y valoran a su personal, y que colaboran, participan o favorecen el desarrollo de acciones sociales y se preocupan por el medio ambiente.



Mejora de la reputación corporativa y de la imagen de marca: llevar a cabo una política de comunicación transparente con respecto a sus iniciativas de responsabilidad social refuerza positivamente la imagen de la empresa. Además, las prácticas de responsabilidad social agregan valor a los procesos de la empresa, la cual puede valerse de ese potencial diferenciador para sus estrategias de desarrollo e innovación.



Incremento de la credibilidad de la empresa: si la empresa es respetuosa con las personas, y creíble en sus acciones, se ganará una reputación que le garantizará mayor sostenibilidad. Además, el apoyo a acciones sociales y causas humanitarias le aportará desde beneficios fiscales, a una mayor visibilidad y reconocimiento por parte de todos sus grupos de interés.

También se genera una mejora de la percepción por parte de inversores y de la comunidad financiera, la cual, cada vez más, apuesta por aquellas empresas comprometidas con la sociedad que apuestan, no solo por su propio beneficio económico, sino también porque su actividad sea sostenible y genere un impacto social positivo.



Sostenibilidad del negocio a largo plazo: las prácticas socialmente responsables suponen una oportunidad de desarrollo y crecimiento sostenible para la empresa. Además disminuyen sus contingencias y permiten su control, reduciendo o minimizando posibles riesgos. Igualmente es interesante recordar que desarrollando de manera adecuada y efectiva la responsabilidad social en la empresa se cumple con la legislación vigente, e incluso en muchos casos se va más allá, lo que supone un valor añadido.

Una empresa que suma es aquella que aporta un valor a la sociedad más allá del beneficio económico. La gestión de la diversidad cultural se convierte, por tanto, en una oportunidad para las empresas que buscan comprometerse e integrar en su estrategia los principios y valores sociales que ayuden a contribuir en la construcción de sociedades más justas, cohesionadas y sostenibles.



3.2.1 Claves para la puesta en marcha de un Plan de Gestión de la Diversidad Cultural en el entorno empresarial

A la hora de gestionar la diversidad en una empresa, hay una serie de factores que se deben tener en cuenta, tales como el tamaño de la empresa, su actividad, dónde se ubica geográficamente, los mercados en los que opera o si desarrolla algún tipo de subcontratación de servicios.

Gestionar la diversidad cultural es un reto para la empresa, pero también supone un crecimiento global en muchos aspectos. Para ello, es importante plantear las acciones orientadas a gestionar la diversidad siempre a medio y largo plazo para ver unos resultados efectivos. También es importante para la empresa convertir la responsabilidad social en una parte esencial en su manera de pensar y actuar. Es decir, que sea un aspecto inherente en sus políticas, su cultura organizacional y sus estrategias y operaciones.

A la hora de comenzar a gestionar la diversidad cultural en una empresa, ésta debe realizarse con una estrategia planificada y adecuada a la misma, para minimizar esfuerzos y maximizar los beneficios a nivel colectivo.

En rasgos generales, toda planificación de la gestión de la diversidad debería seguir unos pasos:



Compromiso de la dirección: toda estrategia de Gestión de la Diversidad Cultural tiene que partir de un compromiso firme por parte de la Alta Dirección de la empresa capaz de integrar este valor en la estrategia empresarial. a corto, medio y largo. Este compromiso tiene que ser comunicado para hacerlo permeable a toda la organización así como al resto de grupos de interés con el fin de que la estrategia de diversidad e inclusión sea efectiva.



Elaboración de un mapa de la diversidad y diagnóstico sobre la realidad en que se encuentra la empresa. A la hora de poner en marcha un Plan de Gestión de la Diversidad Cultural es necesario partir de un análisis completo de la situación y realidad de la que parte la empresa. Este diagnóstico debería incluir una revisión, desde un enfoque intercultural, de la visión y estrategia de la empresa, pasando por el mapeo de la diversidad existente en la plantilla así como los diferentes procesos de gestión a nivel interno y la relación con los diferentes grupos de interés.

Este análisis permitirá conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización con el fin de establecer, posteriormente, las vías de mejora y actuación en materia de diversidad cultural.



Asignar personas responsables a su desarrollo. Es necesario contar con una o varias personas dentro de la entidad, en función del tamaño y recursos de la empresa, que se dediquen a ello. Este equipo de trabajo será el encargado de establecer los requisitos y objetivos, y las vías de actuación que se trabajen, acotando el tiempo y el espacio para realizar un diagnóstico lo más completo posible, siempre desde una visión global, que implique al mayor número de personas y fomente un trabajo transversal a toda la organización, no cayendo la responsabilidad en un único departamento o área de la empresa. En función del tamaño y experiencia de la empresa, se puede contar con el apoyo de entidades especializadas en materia de gestión de la diversidad que aporten su knowhow a la hora apoyar en la creación e integración de medidas y acciones, desde una clave intercultural, que enriquezcan el Plan de Gestión de la Diversidad y la gestión de equipos culturalmente diversos.



Es importante también, fijar unos objetivos claros y cuantificables, realistas con la situación en que se encuentra la empresa, estableciendo las vías de trabajo para alcanzarlos.



Formación y sensibilización de la plantilla en todos los niveles. De cara a que la estrategia de diversidad sea efectiva es fundamental promover entre los empleados y empleadas tanto los valores como el compromiso de la compañía por la diversidad cultural y la creación de una cultura inclusiva. Este tipo de acciones son claves a la hora de hacer permeable el compromiso de la dirección y **contar con la implicación de todo el personal**, creando sentido y orgullo de pertenencia entre la plantilla alineando a los trabajadores con los valores de la compañía y haciéndoles partícipes en la creación de una cultura inclusiva que abrace y respete la diferencia.

Esta formación puede ir desde acciones de sensibilización, en general, acerca del valor de la diversidad y la igualdad de oportunidades hasta formaciones específicas dirigidas a mandos intermedios o personal de recursos humanos que les den herramientas en su gestión diaria para conseguir los objetivos de la organización en materia de diversidad e inclusión.



Es necesario establecer unos mecanismos de seguimiento, con indicadores que evalúen las políticas de gestión de la diversidad y que puedan medir su impacto. Cuando se trabaja en el ámbito de la diversidad y la responsabilidad social, se manejan conceptos de gran subjetividad y, en muchos casos, los denominados beneficios intangibles son difíciles de medir. Por ello, para unificarlos e ir creando unas pautas de trabajo comunes, a la vez que unos recursos mínimos, es frecuente la utilización de indicadores y sistemas de gestión.



Comunicar externamente el trabajo que, desde la empresa, se está haciendo en materia de diversidad cultural se convierte en una parte fundamental en cualquier estrategia de Gestión de la Diversidad, no solo a la hora de transmitir una imagen positiva de la diversidad e inmigración vinculada a la marca, sino también a la hora de crear empresas que puedan convertirse en referentes para otras organizaciones. La comunicación y visibilización de buenas prácticas por parte de las empresas socialmente responsables pueden servir de inspiración y “efecto tractor” al resto de empresas promoviendo los valores de la diversidad cultural entre sus diferentes grupos de interés.

3.2.2 Decálogo a favor de la diversidad cultural

El siguiente **Decálogo a favor de la diversidad cultural en las organizaciones** puede ser un primer punto de partida para aquellas empresas que den un paso adelante en su apuesta por una gestión responsable de la diversidad cultural, asumiendo su compromiso por la igualdad de oportunidades y no discriminación y favoreciendo la construcción de sociedades más justas e igualitarias.

Teniendo en cuenta los pasos descritos a la hora de poner en marcha un Plan de Gestión de la Diversidad, el presente Decálogo propone una serie de metas o principios a los que se compromete a la empresa, de forma voluntaria, a la hora de integrar su estrategia de diversidad e inclusión y hacerla permeable a toda la organización. Podemos entender pues, este decálogo, como un **código de conducta que sirva de instrumento a las empresas a la hora de guiar sus intervenciones y marcar la estrategia de diversidad e inclusión.**

Esta serie de ítems o acciones pueden, a su vez, ayudar a reflexionar a las empresas en qué grado se está gestionando de forma responsable la diversidad, poniéndola en valor y ser un punto de apoyo a la hora de comunicar la apuesta y compromiso de la empresa por la gestión de la diversidad.



Compromiso por la igualdad de oportunidades y no discriminación

Gestionar la diversidad de forma responsable implica estar comprometida con la igualdad de oportunidades, de trato y no discriminación integrando este compromiso dentro de la estrategia y cultura empresarial como principio fundamental y transversal a toda la organización.



Comunicación y transparencia

Gestionar la diversidad supone comunicar estos valores de forma clara y transparente a todos los grupos de interés garantizando que se conozcan e integren. Para ello todos se utilizarán todos los canales de comunicación disponibles mejorando la transparencia y la sensación de pertenencia a la entidad.



Transversalidad

Gestionar la diversidad cultural requiere promover acciones y medidas en todo el árbol de decisiones de la empresa integradas en planes transversales que permeen a toda la organización.



Sensibilización

La empresa que apuesta por la gestión de la diversidad cultural visibiliza su compromiso por la igualdad de oportunidades y no discriminación a través de acciones que permiten concienciar y sensibilizar a todo el personal con el fin de fomentar espacios de encuentro que favorezcan una conciencia colectiva sobre esta materia.



Diversidad e inclusión

Apostar por una gestión responsable de la diversidad cultural contribuye en la construcción de una plantilla que sea el reflejo de una sociedad diversa, intercultural y global que represente los valores internos de la empresa favoreciendo la creación de entornos inclusivos que abracen e integren las diferencias individuales y las pongan en valor.



Dignidad y Respeto por la diferencia

La empresa que cree en el potencial de la diversidad, aprende a valorar las diferencias, desarrolla la empatía y se interesa por las diferentes culturas, realidades y entornos de donde provienen sus empleados y empleadas creando entornos de trabajo que respetan la dignidad humana.



Compromiso y denuncia de las desigualdades

La empresa que se compromete por una gestión responsable de la diversidad cultural es una empresa comprometida por evitar y denunciar cualquier tipo de discriminación en la organización poniendo a disposición protocolos de actuación y canales de denuncia frente a la discriminación.



Integración de las preocupaciones sociales

Ser coherentes con los valores y principios a favor de la igualdad de oportunidades y la no discriminación implica escuchar e integrar las demandas y preocupaciones sociales en el modelo de gestión de la empresa favoreciendo con sus acciones un impacto social positivo en el entorno en el que opera.



Sostenibilidad

La empresa que gestiona la diversidad cultural, apuesta por la creación de sociedades más justas y equitativas y por la creación de un modelo de gestión empresarial que favorezca el progreso económico y social de forma sostenible, *sin dejar a nadie atrás*.



Empoderamiento de las personas

Gestionar la diversidad cultural implica empoderar a las personas para que puedan desarrollar todo su potencial en el entorno en el que trabajan, reconociendo y aceptando su propia diversidad y la de los demás logrando su plena participación y favoreciendo su inclusión, no solo laboral sino también social.

4

Gestión de la Diversidad y ODS

4.1 Agenda 2030 y ODS. Nuevo marco de referencia en las políticas de RSE

En septiembre de 2015 la Asamblea General de la ONU aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de acción a favor de las personas, el planeta, la sostenibilidad y la paz universal. Esta agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas con el objetivo de *no dejar a nadie atrás*.

Por primera vez, el sector empresarial fue llamado a jugar un papel central en la consecución de estos Objetivos siendo su actuación clave para asegurar la prosperidad de los territorios, generar empleo, ofrecer oportunidades y, por tanto conseguir la erradicación de las desigualdades.¹⁶

Las empresas tienen un importante cometido en la contribución del bienestar de las personas, la creación de sociedades más justas e igualitarias y el progreso económico y social. Alinear las estrategias de negocio con los ODS permite la creación de una hoja de ruta que posibilita, por un lado, contribuir al desarrollo sostenible y, por otro, crear nuevas oportunidades de negocio que pueda abrir las puertas a nuevos mercados y resultados económicos.

La Agenda 2030 actúa, en este sentido, como la mayor iniciativa en materia de RSE y desarrollo sostenible poniendo a disposición de las empresas un plan de actuación a través de 17 Objetivos basados en los principales retos que como

¹⁶ Red Española Pacto Mundial (2019). *Guía para Pymes ante los objetivos de Desarrollo Sostenible*.

humanidad y, sociedad, tenemos actualmente. En este sentido, estos 17 objetivos, denominados comúnmente ODS, son la mejor guía para las empresas en su contribución por el desarrollo sostenible.

Las empresas, por tanto, deberán identificar aquellas acciones y proyectos a los que puedan contribuir para *no dejar a nadie atrás*, reduciendo las desigualdades y favoreciendo el crecimiento económico de forma sostenible, contribuyendo al bienestar de las personas garantizando el trabajo decente, los derechos fundamentales, la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Aquí, la gestión de la diversidad cultural se convierte en una herramienta fundamental a la hora de impactar en la consecución de los ODS marcados en la Agenda 2030.



4.2 **Cómo la gestión de la diversidad cultural en la empresa contribuye a la consecución de los ODS**

Las empresas, a través de la implantación y puesta en marcha de planes en materia de gestión de la diversidad cultural, están incidiendo directamente en la consecución de cuatro de los diecisiete ODS.

Como se ha ido describiendo a lo largo de este documento, la gestión de la diversidad promueve e integra acciones y medidas dentro de la empresa que ponen en el centro a las personas. A través de la integración, en la estrategia empresarial, de principios como la igualdad de oportunidades, la no discriminación, el respeto y la aceptación de las diferencias individuales, las empresas no solo obtienen mayores beneficios sino que favorecen la creación de valor compartido, articulando así políticas que inciden directamente en la consecución de estos cuatro ODS:



ODS 1. Fin de la pobreza



ODS 4. Educación de calidad



ODS 5. Igualdad de género



ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

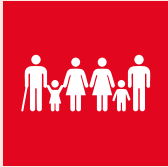


ODS 10. Reducción de las desigualdades



ODS 17. Alianzas estratégicas





ODS 1. Fin de la pobreza

La pobreza extrema, entendida como el hecho de sobrevivir con menos de 2,15 dólares por persona al día según la paridad del poder adquisitivo de 2017, ha experimentado descensos notables en las últimas décadas. Sin embargo, la aparición de la COVID-19 marcó un punto de inflexión, al revertir estos avances, ya que el número de personas que viven en la pobreza extrema aumentó por primera vez en una generación en casi 90 millones con respecto a las predicciones anteriores.¹⁷

Si se mantienen las tendencias actuales, 575 millones de personas seguirán viviendo en la pobreza extrema y solo un tercio de los países habrán reducido a la mitad sus niveles nacionales de pobreza para 2030.

Las cifras son alarmantes, por esto se hace fundamental prestar especial atención a los colectivos más vulnerables. En este contexto, la gestión de la diversidad en el entorno empresarial juega un papel fundamental, ya que promueve e integra acciones centradas en las personas, garantizando su inclusión y participación, independientemente de su situación socioeconómica, origen, género, edad o cualquier otra condición.

El porcentaje de gasto público destinado a los servicios esenciales, como la educación, la sanidad y la protección social, es significativamente mayor en las economías avanzadas que en las emergentes y en vías de desarrollo.

Incorporar la gestión de la diversidad como eje transversal en las políticas corporativas implica reconocer y valorar las diferencias individuales como una fuente de riqueza y oportunidad. Esto permite generar entornos laborales inclusivos que no solo mejoran el bienestar de las personas trabajadoras, sino que también abren puertas a colectivos tradicionalmente excluidos, contribuyendo así a la reducción de las desigualdades y la pobreza.

Las empresas tienen la capacidad de ser agentes de cambio social cuando colocan a las personas en el centro de su estrategia, promoviendo el acceso equitativo al empleo, la formación y el desarrollo profesional. La implementación de programas de inserción laboral para personas en

¹⁷ Datos extraídos de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/poverty/>

situación de vulnerabilidad, así como políticas de conciliación y corresponsabilidad, son medidas concretas que impulsan una transformación real.

Además, una gestión de la diversidad comprometida con el ODS 1 refuerza el valor de la empresa como actor social, generando impacto positivo no solo en sus resultados económicos, sino también en su entorno. En definitiva, se trata de trabajar desde la empresa para construir un tejido social más justo, inclusivo y resiliente, alineado con el compromiso global de no dejar a nadie atrás.





ODS 4. Educación de calidad

La educación es clave para romper el ciclo de la pobreza, reducir desigualdades, promover la igualdad de género, mejorar la salud, fomentar la sostenibilidad y construir sociedades más pacíficas. Antes de la pandemia, el avance hacia una educación de calidad ya era insuficiente, pero la COVID-19 agravó la situación, provocando pérdidas de aprendizaje en el 80 % de los países analizados.¹⁸

Si no se toman medidas urgentes, para 2030 unos 84 millones de niños y jóvenes no asistirán a la escuela y 300 millones carecerán de habilidades básicas en aritmética y alfabetización.

En este complejo marco, la gestión de la diversidad cultural dentro de las empresas se convierte en una herramienta clave para contribuir a la reducción de brechas educativas, impulsando entornos más equitativos e inclusivos también en el ámbito laboral y formativo.

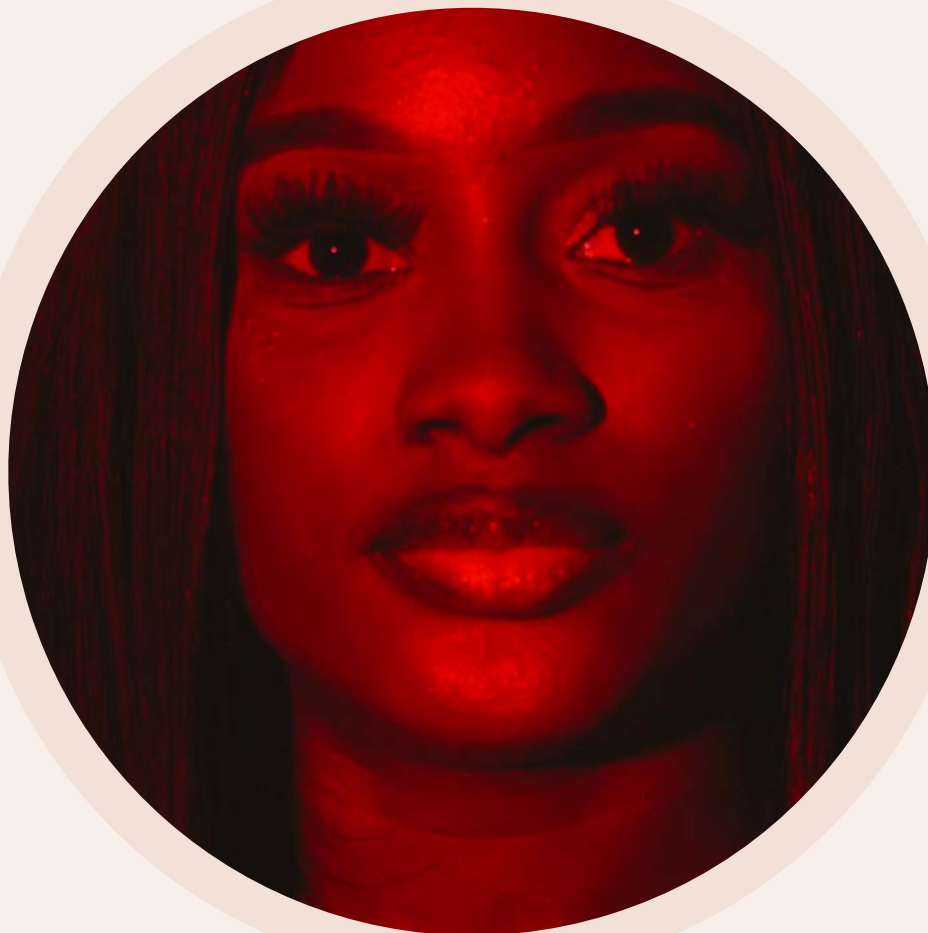
Reconocer, valorar y gestionar la diversidad cultural en la empresa permite visibilizar las distintas realidades y trayectorias educativas de las personas trabajadoras, fomentando políticas que aseguren el acceso igualitario a la formación continua, el desarrollo de competencias y el crecimiento profesional. Esto no solo eleva el nivel de cualificación dentro de la organización, sino que también contribuye al empoderamiento personal y profesional de quienes provienen de contextos educativos menos favorecidos.

La diversidad cultural enriquece los procesos de aprendizaje interno y favorece la creación de programas de formación más adaptados a las necesidades reales de los equipos. Incorporar distintos enfoques culturales en la manera de enseñar y aprender dentro de la empresa permite derribar barreras, facilitar la comprensión intercultural y promover la inclusión educativa desde el lugar de trabajo.

Al establecer alianzas con entidades del tercer sector y organizaciones educativas, las empresas pueden contribuir activamente al acceso a la educación y la formación de personas en situación de vulnerabilidad, reforzando así su compromiso con la equidad y la justicia social.

¹⁸ Datos extraídos de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>

Trabajar por una educación de calidad desde la empresa implica reconocer el potencial de cada trabajadora y trabajador, independientemente de su origen o trayectoria educativa. De este modo, se fortalece no solo el talento interno, sino también el impacto social de la organización, alineándose con el objetivo de no dejar a nadie atrás.





ODS 5. Igualdad de género

La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Si se facilita la igualdad a las mujeres en el acceso a un trabajo decente, y una representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se estarán impulsando las economías sostenibles y las sociedades y la humanidad en su conjunto se beneficiarán al mismo tiempo.¹⁹

La igualdad de género sigue siendo uno de los mayores retos que, todavía hoy, como sociedad tenemos. Si al hecho de ser mujer le sumamos la variable étnico-cultural, el reto todavía es mayor, siendo necesario asumir mayores compromisos para conseguir su integración en igualdad de derechos y condiciones.

En el caso de las mujeres de origen extranjero, se constatan una serie de barreras en el acceso, mantenimiento y promoción a un empleo que las hacen más vulnerables respecto a otros colectivos, tanto social como económicamente. En este sentido, y en el ámbito del empleo, las variables de género y origen, son en muchos casos, determinantes en esta situación de desigualdad. También, en el caso de estas mujeres, existen mayores dificultades a la hora de promocionar y desarrollar su carrera profesional, en gran medida, por sus obstáculos a la hora de reconocer su experiencia y formación de origen, lo que les aboca, normalmente, a desempeñar puestos de trabajo por debajo de su cualificación.

En España aún existe una brecha salarial situada en torno a un 18,7%²⁰, lo que significa que las mujeres tienen que trabajar dos meses más que los hombres para ganar lo mismo. En las pensiones, esta brecha aumenta hasta el 33%.

Las mujeres migrantes se enfrentan, además, a otras barreras que las hacen más vulnerables que otros colectivos en el acceso y mantenimiento de un empleo. Las cargas familiares junto con la falta, en muchas ocasiones, de una red de apoyo en el país de acogida, favorecen la imposibilidad de poder desarrollarse profesionalmente dadas las dificultades para conciliar su vida laboral y

¹⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

²⁰ Datos extraídos de: <https://www.pactomundial.org/ods/5-igualdad-de-genero/>

familiar, lo que a menudo hace que tengan que decantarse por trabajos vinculados a los cuidados y al servicio doméstico que les permitan compatibilizar mejor su vida laboral y familiar abocándolas a una mayor precariedad laboral.

El 15,4 % de los indicadores del Objetivo 5 sobre los que se dispone de datos están bien encaminados, el 61,5% están moderadamente encauzados y el 23,1% están lejos o muy lejos de las metas para el 2030.²¹

Las tasas de paro que sufren las mujeres de origen extranjero también nos dan datos de su clara desventaja respecto no solo a los hombres sino también a las mujeres españolas. Las mujeres inmigrantes, según datos extraídos del INE referentes al primer trimestre 2020, muestran una tasa de paro del 24.74% más de 9 puntos por encima de las mujeres españolas en ese mismo periodo. Mientras que la tasa de desempleo de los hombres de origen extranjero es de 18,11% frente al 11,98% de los hombres españoles.

Esta mayor precariedad y pobreza laboral las sitúa en un escenario de mayor vulnerabilidad y desigualdad respecto a otros colectivos. Situación que, ante crisis como la alerta sanitaria vivida, puedan acentuar y perpetuar estas desigualdades.

Estos datos, por tanto, ponen en evidencia la necesidad de promover entornos de trabajo en los que se favorezcan la inclusión laboral de las mujeres de origen extranjero, a través de medidas que faciliten el acceso y promoción en igualdad de condiciones, así como el reconocimiento de su formación y experiencia en origen, incidiendo así directamente sobre este objetivo.

Además, aquellas empresas que integren en sus planes de igualdad y diversidad políticas de conciliación familiar y flexibilización laboral que tengan en cuenta las diferentes situaciones de las personas que trabajan en la empresa, y en concreto la de muchas mujeres migrantes, también estarán trabajando en la consecución de este objetivo.

La Gestión de la Diversidad, desde una perspectiva que contemple las variables de género y cultural, favorece, por tanto, la plena integración de las mujeres inmigrantes en condiciones de igualdad en el mercado laboral a la vez que permite a las empresas nutrirse de todo ese talento femenino, tan heterogéneo, conformado por los diferentes bagajes culturales, formativos y vitales que aportan las mujeres inmigrantes.

²¹ Datos extraídos de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>



ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

*La creación de empleos de calidad sigue constituyendo un gran desafío para casi todas las economías. Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes.*²²

Dentro de este objetivo cobra especial relevancia, en el entorno empresarial, las metas 8.5 y 8.8:

- De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.
- Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.

Las personas migrantes, en muchas ocasiones, se ven obligadas a aceptar condiciones laborales de mayor precariedad dada su mayor dificultad a la hora de encontrar un empleo de calidad o a sus circunstancias personales (falta de red familiar en el país de acogida que pueda apoyarles económicamente en caso de no encontrar trabajo, obligatoriedad de cotización a la seguridad social para mantener su permiso de residencia y trabajo en España, cargas y responsabilidades familiares en origen o desconocimiento de la legislación laboral y derechos de los trabajadores en España, son algunas de ellas).

El colectivo de personas extranjeras muestra unas tasas de paro superiores la tasa media estatal (10,61%) al IV trimestre de 2024, tanto hombres para los hombres (14,06%) como para las mujeres (17,81%).²³

Al finalizar 2024, las personas extranjeras en España continúan enfrentando mayores dificultades

²² <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

²³ Datos extraídos del Informe Estatal 2025 del Mercado de Trabajo de los Extranjeros, publicado por el SEPE.

en el acceso al empleo en comparación con la media nacional, una situación que se agrava en el caso de las mujeres. Tanto hombres como mujeres extranjeras presentan tasas de paro más elevadas, siendo las mujeres el grupo más afectado por el desempleo.

La tasa de empleo en los hombres alcanza el 66,55%, frente al 49,68% en las mujeres. No obstante, la tasa de mujeres procedentes de la Unión Europea llega al 55,39%, mientras que las de fuera de la Unión se queda en un 47,63%.²⁴

Las empresas que apuestan por la gestión de la diversidad, desde un enfoque intercultural, contribuyen a la creación de entornos laborales que garantizan unas condiciones de trabajo dignas e igualitarias para todas las personas sin distinción de origen, cultura, género o religión. De esta manera contribuyen directamente en la creación de sociedades más sostenibles, tanto económica como socialmente.

Cuando ofreces igualdad de oportunidades y empleos estables y, sobre todo, cuando garantizas unas condiciones de trabajo seguras y justas para todas las personas incides directamente en este objetivo.



²⁴ Datos extraídos del Informe Estatal 2025 del Mercado de Trabajo de los Extranjeros, publicado por el SEPE.



ODS 10. Reducción de las desigualdades

A pesar de que la desigualdad de los ingresos entre países ha podido reducirse, dentro de los propios países ha aumentado. Existe un consenso cada vez mayor de que el crecimiento económico no es suficiente para reducir la pobreza si este no es inclusivo ni tiene en cuenta las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental.²⁵

Dentro de este Objetivo destacan las metas 10.1, 10.2 y 10.3 como líneas de acción a desarrollar dentro de las empresas alineadas a sus estrategias de diversidad e inclusión:

- De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.
- De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.
- Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.²⁶

Se trata, por tanto, de proporcionar las mismas oportunidades a todos y a todas.

Las personas migrantes, en general, desarrollan y ocupan puestos de trabajo muy por debajo de sus capacidades, experiencia y cualificación profesional y, como se ha descrito en el punto anterior, en sectores con unas condiciones laborales de mayor precariedad. Esto provoca toda una serie de desigualdades, no solo salariales, sino también en cuanto a la duración de la jornada laboral, el acceso al empleo, la formación, la vivienda.

El INE señala que un trabajador de nacionalidad española gana, de media, alrededor de un 30% más que uno extranjero nacido fuera de la UE.

²⁵ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

²⁶ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>

El 50% de los trabajadores extranjeros o con doble nacionalidad se reparten en 15 ocupaciones, generalmente mal retribuidas como: empleadas del hogar, camareros, limpiadores, dependientes, conductores profesionales, peones agrarios. En el caso de las mujeres, el 30% de las trabajadoras migrantes trabaja en tareas domésticas, hostelería o limpieza.²⁷

A través del desarrollo y puesta en marcha de Planes de Gestión de la Diversidad Cultural, las empresas pueden poner en marcha acciones y medidas que ayuden a corregir y paliar estas desigualdades, por ejemplo, llevando a cabo procesos de selección donde no se tenga en cuenta el origen de las personas, valorando la experiencia laboral en los países de origen, desarrollando programas de capacitación que adapten las competencias de las personas migrantes al contexto español, favoreciendo la promoción y desarrollo de las personas migrantes a puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa, etc. Este tipo de medidas favorecerán la reducción de las desigualdades promoviendo la inclusión social de las personas inmigrantes.



²⁷ Informe anual del Defensor del Pueblo 2019 - Vol. II La contribución de la inmigración a la economía española.



ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos

Crear alianzas inclusivas construidas sobre principios y valores, una visión compartida, y metas compartidas, que colocan a la gente y al planeta en el centro, son necesarios a nivel global, regional, nacional y local.²⁸

Dentro de este objetivo, en su meta 17.17, se establece fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas.

Crear alianzas estratégicas entre la empresa y el tercer sector basadas en relaciones de confianza y aprendizaje mutuo que posibiliten el trabajo conjunto hacia objetivos comunes favorece la construcción de sociedades más sostenibles y prósperas. Se trata de poner a disposición de ambas partes el knowhow adquirido desde sus respectivas experiencias que permita integrar todo ese conocimiento en proyectos compartidos hacia la resolución de problemas sociales comunes.

Para conseguir objetivos comunes es imprescindible trabajar conjuntamente, creando alianzas y colaboraciones entre todas las partes. Como empresa, puedes aliarte con el tercer sector para liderar el cambio y para colaborar en la gestión de la diversidad de tus equipos, sacando el máximo partido a la diversidad cultural en tu empresa y en la sociedad.

Además, aquellas empresas que establezcan alianzas estratégicas con entidades del tercer sector se posicionarán ante sus diferentes grupos de interés como empresas socialmente responsables que se preocupan y responden a las demandas de la sociedad más allá de su propio beneficio económico.

Trabajar en la consecución de estos cuatro objetivos implica poner en el foco y centro de las políticas a las personas sin importar el origen, la nacionalidad, el género, la edad, etc. favoreciendo, desde la empresa, la construcción de sociedades más sostenibles, cohesionadas e igualitarias y, por tanto, cumpliendo con el lema de los ODS *No dejar a nadie atrás*.

No hay duda, por tanto, que la gestión de la diversidad cultural se convierte en un gran aliado en la consecución de los ODS impactando directamente en ellos y ayudando en su consecución.

²⁸ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Cualquier empresa, independientemente del tamaño o características de la misma, puede contribuir en el impacto de estas metas hacia la igualdad de oportunidades, el trabajo decente, la reducción de las desigualdades y las alianzas estratégicas aspectos inherentes a cualquier estrategia de diversidad e inclusión.

A continuación, proponemos un ejemplo a través del cual podemos ver cómo alinear nuestra estrategia de diversidad e inclusión de manera que contribuya a la consecución de los ODS:

	Acciones	ODS en el que impacta	
Selección y Contratación	Publicación de ofertas de trabajo con lenguaje inclusivo.		
	Promover la utilización de métodos de contratación que garanticen la igualdad de oportunidades (CV ciego, pruebas de evaluación objetivas...).		
	Establecer medidas de discriminación positiva en la contratación de colectivos subrepresentados (mujer, personas de origen extranjero...).		
	Colaboración con entidades del tercer sector en materia e intermediación laboral.		
	Valoración de la formación y experiencia en los países de origen.		
	Formación en materia de diversidad cultural e igualdad de oportunidades a las personas encargadas de llevar a cabo los procesos de selección (sesgos inconscientes, procesos de selección objetivos...).		
	Contar con el apoyo y asesoramiento técnico, en materia de legislación laboral y contratación, de entidades especializadas en el trabajo con personas de origen extranjero.		

Acogida	Manual de Bienvenida o Manual del Empleado traducido en varios idiomas.	  	 [*]
	Mentorización o figura del tutor/a que ayude en el proceso de adaptación a la empresa a través de un liderazgo inclusivo.	 	 [*]
	Buscar aliados que nos ayuden, con su expertise, a favorecer los procesos de acogida de las personas de origen extranjero.	  	 [*]
Clima Laboral y convivencia	Organizar jornadas o eventos para toda la plantilla para poner en valor la diversidad cultural. P.e. “Semana de la diversidad”.	   	 [*]
	Integrar un calendario laboral dentro de la empresa que integre que recopile las festividades y jornadas de cariz cultural, étnico o religioso que se celebran a lo largo del año.	   	 [*]
	Facilitar canales de denuncia dentro de la empresa a disposición de todo el personal en caso de discriminación favoreciendo así la protección del empleado.	   	 [*]
Formación y Desarrollo	Apoyo en el aprendizaje del idioma facilitando o flexibilizando la asistencia a cursos de español.	  	 [*]
	Establecer criterios transparentes en los procesos de promoción dentro de la empresa que garanticen la igualdad de oportunidades a la hora de acceder a categorías laborales superiores.	   	 [*]
	Impulsar programas de capacitación o ayudas que faciliten la homologación o convalidación de la formación de las personas de origen extranjero.	    	 [*]
	Promover programas o estrategias de mentoring a personas de origen extranjero que faciliten su promoción dentro de las empresas	   	 [*]

Conciliación	Flexibilización del periodo de vacaciones para aquellas personas de origen extranjero que necesiten viajar a su país.	  	
	Favorecer políticas de conciliación que tengan en cuenta la situación personal de las personas que integran la empresa.	   	
	Garantizar que las formaciones internas a la plantilla se realizan dentro de la jornada laboral con el fin de que aquellas personas con cargas familiares puedan asistir.	    	
Comunicación interna	Elaboración y publicación de un Decálogo a favor de la diversidad cultural.		
	Acciones de sensibilización y formación en materia de diversidad cultural dirigidas a toda la plantilla	   	
	Acciones de sensibilización dirigidas a toda la plantilla que ayuden a visibilizar la situación de las mujeres inmigrantes con respecto al acceso a un empleo y su desarrollo profesional.	  	
	Creación de canales de denuncia interna en caso de discriminación	  	
Comunicación externa	Elaboración y publicación de un Decálogo a favor de la diversidad cultural.	 	
	Utilización de imágenes o publicidad que refleje el valor de la diversidad cultural como imagen de marca.	 	
	Comunicación de las Buenas Prácticas con el fin de actuar de referente para otras empresas.	 	
	Colaborar en foros, debates y encuentros sobre Diversidad e Inclusión.	 	

[*] De forma transversal a todas acciones y medidas descritas en cada uno de los procesos de gestión que integran el Plan de Gestión de la Diversidad, las empresas, pueden contar con el apoyo de entidades especializadas en el trabajo con ciertos colectivos con el objetivo de canalizar/transferir todo ese *expertise* aporta en materia de gestión de colectivos culturalmente diversos. De esta manera estaríamos incidiendo en la contribución del ODS 17 Alianzas Estratégicas, favoreciendo un trabajo de colaboración mutua hacia un objetivo común: la creación de sociedades más sostenibles, justas y cohesionadas.



A close-up, artistic photograph of a person's face, focusing on the eye and cheek. The image is heavily stylized with vibrant red and blue lighting, creating a dramatic, high-contrast effect. The person's eye is looking directly at the viewer, and the lighting highlights the texture of the skin and the intensity of the gaze.

5

Tercer sector, empresa y gestión de la diversidad

Hoy, más que nunca, empresa y tercer sector compartimos retos comunes en la construcción de sociedades más sostenibles, justas e igualitarias. En este sentido, la gestión de la diversidad cultural se presenta como una oportunidad a la hora de conseguir estos retos a los que, como sociedad, nos enfrentamos. **El futuro es compartido y la mejor manera de actuar es de forma conjunta.**

Empresa y tercer sector tiene la oportunidad de apoyarse en la experiencia y conocimiento mutuo, creando sinergias que permitan aprender y avanzar conjuntamente en la consecución de los grandes desafíos sociales. Retos a los que no nos podemos enfrentar individualmente y para los que es necesario buscar aliados que permitan crear acciones conjuntas que tengan un impacto social positivo.

El tercer sector, altamente profesionalizado, pone a disposición de las empresas acceder a toda una serie de conocimientos, procedimientos y maneras de hacer desde una perspectiva social, fruto de su trabajo y experiencia, que permite a las empresas responder a los retos, cada vez más complejos, a los que se enfrentan. Integrar todo ese conocimiento dentro de la empresa no solo favorecerá el desarrollo de modelos de negocio más sostenibles y éticos sino también la oportunidad de ser más competitivas y obtener mayores beneficios fruto de su comportamiento responsable.

Diversidad, igualdad de oportunidades, equidad, justicia social y sostenibilidad son los valores y principios que guían el trabajo de las entidades sociales como Accem y algunos de los principales retos a los que se enfrentan las empresas sin olvidar la creación de riqueza. Las empresas tienen la oportunidad de comprometerse en la lucha contra la pobreza y las desigualdades, brindando oportunidades a personas en vulnerabilidad y ejerciendo su actividad con motivaciones que vayan más allá del mero beneficio económico.

La sociedad actual pide que la economía sea inclusiva y cada vez está más claro que las empresas que emprenden ese camino son más sostenibles.²⁹ En este contexto, el tejido empresarial tiene un importante papel. No nos referimos solo a las grandes empresas, las cuales pueden promover mediante la RSE políticas empresariales que favorezcan un desarrollo más equilibrado y sostenible, sino también a las medianas y pequeñas empresas que tienen un importante rol, llevando a cabo acciones que fomenten un desarrollo local con un resultado más tangible e inmediato y de una manera sostenible, que mejore la realidad social en su comunidad de incidencia.

En Accem llevamos desde 1990 trabajando para construir sociedades más igualitarias, justas y cohesionadas en las que las diferentes personas y grupos culturales que las conforman se comuniquen, dialoguen y se enriquezcan. La diversidad es uno de los principios básicos de nuestra actuación y, a su vez, uno de los mayores retos con los que se encuentran las empresas en estos momentos a la hora de dar respuesta a las nuevas demandas y necesidades de la sociedad en la que opera. Vivimos en una sociedad plural y compleja, en la que el respeto y la comprensión hacia el otro, su reconocimiento y puesta en valor, deben presidir nuestras relaciones, así como la interacción, en este caso, entre la población autóctona y migrante.

Desde Accem, como entidad del tercer sector especializada en refugio y migraciones, llevamos años trabajando en promover el valor de la diversidad ofreciendo y poniendo a disposición a las empresas todo nuestro *knowhow* que, como expertos en nuestro ámbito, podemos aportar, asesorando y formando a las empresas a la hora de integrar acciones y medidas que favorezcan una gestión responsable de la diversidad desde un enfoque intercultural. Estas medidas pueden ir desde el asesoramiento en materia de contratación de personas de origen extranjero hasta la creación de acciones conjuntas, dentro de la empresa, que permitan romper prejuicios y estereotipos vinculados a las personas inmigrantes y ayuden a sensibilizar a todos sus grupos de interés.

Desde el año 2017 y hasta la actualidad Accem desarrolla el proyecto DIVEM, en el que se enmarca esta publicación, y a través de la cual asesoramos y formamos a las empresas sobre el valor estratégico de la diversidad y cultural y sobre la capacidad que tienen estas a la hora de generar un cambio social. Toda la información de este proyecto está disponible en **www.divem.accem.es**

29 Observatorio Empresarial contra la pobreza (2018). Negocios inclusivos y Empresa españolas.



6

Fuentes de consulta

Diversidad en la empresa y representación de minorías. EAE Business School, 2018.

Guía para la gestión de la diversidad en pequeñas y medianas empresas. Proyecto GESDIMEP. Comisión Europea, 2014.

Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales. Ministerio de Trabajo e Inmigración, 2011.

Guía para Pymes ante los objetivos de Desarrollo Sostenible. Red Española Pacto Mundial, 2019.

Informe del III Índice de Diversidad e Inclusión publicado por Red Acoge, 2018.

Informe Gestión Global de la Diversidad. Fundación Diversidad.

Informe Variable. D. Intrama, 2018.

La diversidad cultural un reto para las empresas en España. Agora RSC, 2016.

La empresa ante los nuevos retos sociales. PwC, 2016.

Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las empresas españolas: retos, oportunidades y buenas prácticas.

Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión Europea, 2001.

Manual de formación en gestión de la diversidad. Comisión Europea, 2007.

Negocios inclusivos y Empresas españolas. Observatorio Empresarial contra la pobreza, 2018.

Promoción de la Igualdad. Diversidad étnica en el lugar de trabajo: Guía detallada. Organización Internacional del Trabajo, 2014.

Web del proyecto DIVEM, sensibilización para la gestión de la diversidad en las empresas. www.divem.accem.es

Web de la ONU <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/inequality/>





www.divem.accem.es



Financiado por
la Unión Europea



Fondos Europeos

