

# ¿Cómo llevar la estrategia de diversidad de las palabras a los hechos?

*EY European DEI Index*

Resumen ejecutivo España - Abril 2024



The better the question. The better the answer.  
The better the world works



Building a better  
working world

## European DEI Index

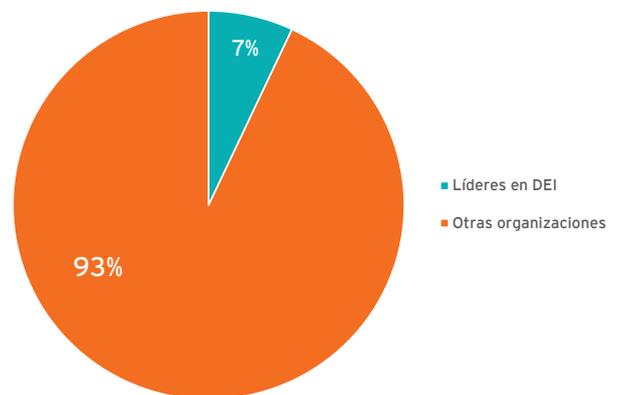
El European DEI Index es un estudio integral que aborda la diversidad, igualdad e inclusión (DEI) en organizaciones europeas. Este informe proporciona una visión detallada del estado actual del DEI en Europa, con resultados que muestran que todavía queda mucho por hacer en este ámbito. El estudio se basa en una encuesta a 1.800 personas en nueve países, realizada entre septiembre y octubre de 2023. Ofrece una perspectiva única sobre la percepción de los empleados en diferentes niveles organizativos y revela diferencias significativas en la percepción de los esfuerzos de DEI entre los empleados con distintos niveles de responsabilidad.

Además, el informe ofrece siete lecciones clave para mejorar la diversidad, como la diversificación de los líderes, una mayor inversión en DEI y la creación de una cultura donde los comportamientos tóxicos no sean tolerados. En resumen, el European DEI Index proporciona un análisis exhaustivo de la situación actual del DEI en Europa y ofrece recomendaciones claras para las organizaciones que buscan mejorar en este ámbito.

En este informe abordaremos la situación actual de España en términos de DEI. Nuestro país se encuentra en un momento en el que la diversidad, la igualdad y la inclusión están en auge y tienen cada vez más importancia, por lo que nos encontramos entre los países punteros en cuanto a DEI. No obstante, queda mucho camino por recorrer y muchos aspectos por mejorar, como darle una mayor importancia a la salud mental de los empleados. Una de las principales barreras para una mejor política de DEI en las organizaciones en España es la falta de inversión.

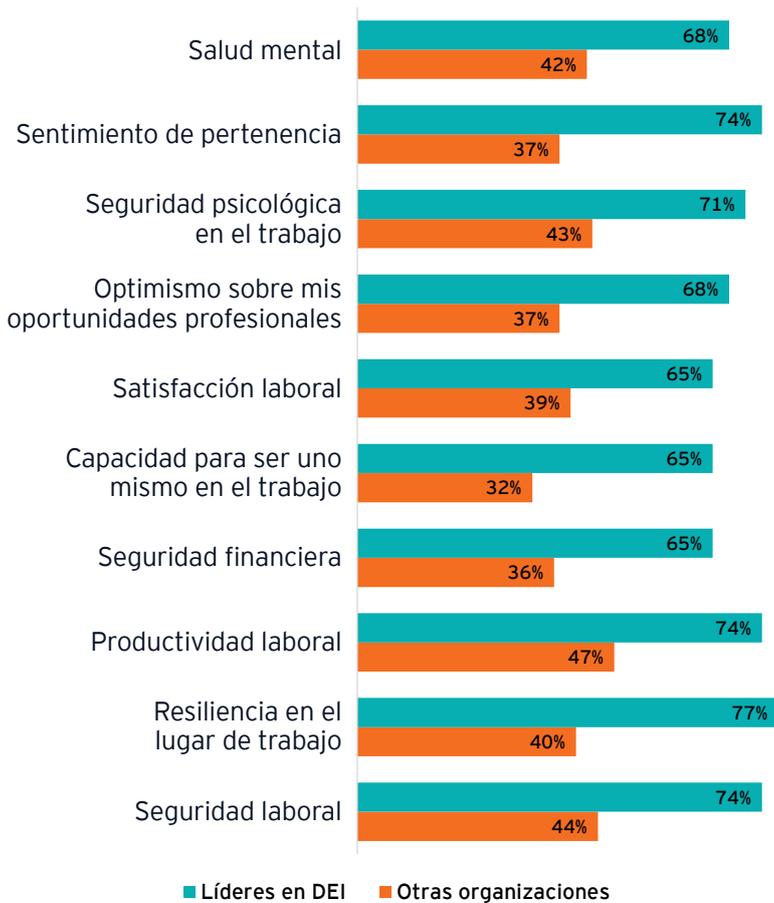
Las empresas deben ser conscientes de la importancia de invertir en medidas de DEI y en más trabajadores encargados específicamente a esta función. Una mayor inversión es sinónimo de una mayor efectividad de las medidas DEI implementadas en la empresa.

Sólo el **7%** de los empleados trabaja para empresas líderes en DEI



Aunque los datos muestran que muchas organizaciones están abordando algunos aspectos de la diversidad con eficacia (en particular, la diversidad de género), la puntuación media del índice de **5,69** sobre 10 muestra que se están pasando por alto otros aspectos de la diversidad y que las organizaciones no están consiguiendo crear lugares de trabajo inclusivos en el sentido más amplio posible. Sin embargo, las organizaciones con mejor desempeño en DEI señalan el camino a seguir: los empleados no directivos de las organizaciones mejor posicionadas en diversidad son más propensos que los de otras organizaciones a afirmar que tienen un sentimiento de pertenencia hacia trabajo y se sienten más cómodos.

## % de empleados que lo califican como "alto"



### Resultado del barómetro

Suiza	6,00
<b>España</b>	<b>5,92</b>
Portugal	5,85
Austria	5,68
Países Bajos	5,65
Italia	5,63
Francia	5,56
Bélgica	5,48
Alemania	5,44



## Las empresas líderes en DEI muestran una mejor salud mental y menor rotación de empleados

La DEI no se refiere únicamente a la diversidad de género o a cualquier otro conjunto de características personales. Los líderes necesitan una comprensión mucho más amplia de lo que se necesita para crear lugares de trabajo integradores. Suiza es el país mejor valorado, con una puntuación media de 6,0, seguido de España (5,92) y Portugal (5,85). Alemania obtiene la puntuación más baja (5,44), seguida de Bélgica (5,48) y Francia (5,56). La proximidad de estas puntuaciones sugiere que las empresas están progresando en diversidad e inclusión en toda Europa, pero también indica que ningún país europeo destaca en esta práctica.



# Principales resultados

Una cuarta parte de las organizaciones no ha tomado ninguna medida para mejorar la diversidad cultural, mientras que **el 36% no ha tomado medidas sobre la diversidad LGBTI+**. Casi dos tercios no abordan la diversidad por motivos de discapacidad (60%).

**Los directivos son más propensos que los empleados no directivos** a decir que su organización tiene **un enfoque coherente de diversidad** independientemente de la ubicación/región y el área de negocio: **58% frente a 41%**.

Menos de la mitad de los empleados califican a su organización de “buena” en muchas dimensiones de la diversidad. Las **áreas más débiles son la diversidad socioeconómica y por discapacidad**, donde solo el **37%** y el **32%** de los empleados califican a su organización como **buena**.

**Alrededor de un tercio de los empleados se han enfrentado a comportamientos discriminatorios**, pero casi la mitad (49%) de los que sufrieron acoso o discriminación no lo denunciaron. Los empleados de grupos infrarrepresentados\* tienen más probabilidades de haber sufrido la mayoría de los tipos de comportamientos no inclusivos.

\*Los empleados infrarrepresentados son aquellos que se autoidentifican como uno o más de los siguientes grupos: mujeres, minorías culturales o étnicas, LGBTI+, discapacitados físicos o mentales, grupo socioeconómico bajo.



**Sólo el 34%** de los directivos pertenecen a **grupos infrarrepresentados**, frente al 66% de los empleados no directivos.

Las organizaciones dirigidas por **equipos diversos** también son **más propensas a aplicar políticas que apoyen a sus empleados**, como darles flexibilidad para trabajar dónde y cuándo quieran (36% frente a 19%).

**Los líderes en DEI** son un 9% más grandes que otras empresas, según sus ingresos medios anuales, y **gastan de media un 25% más en DEI** (en comparación con otras organizaciones del mismo tamaño): 5,45 millones de euros anuales en iniciativas de diversidad, frente a los 4,35 millones de otras empresas.

Las organizaciones con **equipos directivos diversos tienen más probabilidades de haber tomado medidas para mejorar varios aspectos de la diversidad** que aquellas con equipos directivos no diversos: diversidad cultural (41% frente a 36%), diversidad de género (70% frente a 57%) y diversidad LGBTQIA+ (27% frente a 22%).

**La diversidad en términos de liderazgo también está fuertemente correlacionada con un mejor rendimiento empresarial.**

Las organizaciones dirigidas por equipos diversos tienen más probabilidades que el resto de que la satisfacción de los clientes, la satisfacción de los empleados y el crecimiento financiero hayan aumentado en los últimos 12 meses.

## La DEI está fallando a los empleados infrarrepresentados

**55%**

de los empleados LGBTQIA+ dan una puntuación baja a la "capacidad de ser yo mismo en el lugar de trabajo", en comparación con el 40% de los demás empleados.

**35%**

de las mujeres tiene un sentimiento de pertenencia en el trabajo, frente al 40% de los hombres.

**43%**

de las minorías étnicas y culturales no se sienten optimistas respecto a sus oportunidades profesionales, frente al 36% de los demás empleados.

**25%**

de los empleados con una discapacidad física o mental tienen un sentimiento de pertenencia al trabajo, frente al 39% de los demás empleados.



# Las siete lecciones de los líderes en DEI

## Lección 1

### Liderar con el ejemplo: integrar la diversidad desde arriba hacia abajo

La encuesta muestra que las empresas con menor diversidad en sus puestos directivos y ejecutivos son las que peores resultados obtienen en materia de DEI. Una dirección poco diversa y con perfiles que nunca han experimentado discriminación corre el riesgo de no priorizar las políticas DEI o percibir los resultados de manera sesgada (generalmente de manera más optimista). El 59% de los directivos califica la diversidad de los puestos de responsabilidad de su organización como buena, una afirmación que solo apoya el 45% de los empleados. Por otra parte, el 88% de los encuestados que provienen de empresas líderes en DEI valoran positivamente la diversidad de su organización frente al 49% en el resto de las empresas.

**Acciones:** Trabajar más para crear equipos de liderazgo más diversos. Impulsar programas de liderazgo y desarrollo profesional para grupos infrarrepresentados. Fomentar la tutoría y el patrocinio para ayudar a los líderes diversos a llegar más lejos en sus carreras.

## Lección 2

### Dotar la estrategia DEI con presupuesto: invertir más y mejor

Los recursos que se dedican a llevar a cabo la estrategia DEI en una empresa son fundamentales. Las organizaciones líderes en diversidad invierten hasta un 25% más que las más atrasadas y son pioneras en implementar medidas como el entrenamiento contra los sesgos involuntarios, los protocolos antidiscriminación o las revisiones periódicas de igualdad salarial. Por otra parte, el presupuesto es la barrera más citada por todo tipo de empresas a la hora de llevar a cabo proyectos DEI, por lo que se revela como uno de los mayores puntos débiles a la hora de implementar estrategias efectivas e inclusión.

**Acciones:** Mejorar la medición del impacto en DEI, incluidas las métricas sobre la diversidad de los empleados y la reserva de talento, y la inclusión percibida. Utilizar información basada en datos para dirigir los recursos a áreas donde el progreso es lento y el aumento del gasto generará un impacto medible. Los mayores costes estratégicos de no alcanzar la diversidad, la equidad y la inclusión superan con creces la inversión potencial en iniciativas de DEI.



## Lección 3

### Romper el tabú de los salarios: aplicar la transparencia a la retribución y promoción

Aunque suele considerarse un tema delicado, establecer un modelo transparente de revisión de salarios y promociones es fundamental para crear un entorno laboral equitativo. En torno al 25% de los encuestados de empresas líderes en DEI afirma que hay falta de transparencia respecto a las revisiones de sueldo y promociones dentro de su organización, un dato que en el resto de empresas asciende al 45%. En España, el 44% de los encuestados siente que existe falta de transparencia en torno a los salarios.

**Acciones:** Aumentar la transparencia abandonando las reglas formales –y las expectativas informales– sobre la confidencialidad de las decisiones salariales y de promoción, de modo que las decisiones puedan ser cuestionadas y los responsables de la toma de decisiones rindan cuentas.

## Lección 5

### Hacer de la diversidad un objetivo explícito de la política de contratación

Una plantilla diversa con talento que incluya empleados de distintas procedencias y entornos puede aplicar una mayor cantidad de puntos de vista y tener en cuenta distintas realidades a la hora de trabajar en un proyecto. Esta es una de las dimensiones DEI más integradas en las empresas, aunque las organizaciones más avanzadas han implementado en mayor medida prácticas como los “currículums ciegos” o la búsqueda activa de equipos más diversos.

**Acciones:** Convertir la diversidad en un objetivo explícito de la estrategia de talento y la política de reclutamiento. Incorporar prácticas clave probadas y capacitar a los gerentes de contratación en toda la organización.

## Lección 4

### Incluir la diversidad en la agenda del consejo de administración

Elevar la importancia de la diversidad dentro de las organizaciones y atribuir la responsabilidad directamente al consejo es una de las estrategias clave de las empresas que lideran el camino en prácticas DEI. Que la estrategia de DEI trascienda al departamento de Recursos Humanos e implique directamente al órgano más elevado de la organización es una señal de que la organización se toma en serio el asunto. Según los resultados de la encuesta, las empresas que involucran al consejo o a los directores ejecutivos en la estrategia DEI tienen mayor probabilidad de trasladar los resultados al resto de la organización.

**Acciones:** Proporcionar al consejo una visión completa del trabajo de DEI de la organización. Asegurar su aporte en los programas de DEI y desafiar a los ejecutivos a ir más allá y más rápido.

## Lección 6

### Implementar una política de tolerancia cero con los comportamientos tóxicos

La discriminación está en el día a día de las organizaciones: tres de cada diez encuestados afirma haber sufrido bullying por parte de otro empleado y un tercio declara haber sido víctima de algún tipo de discriminación.

Este tipo de comportamientos son muy dañinos para la empresa, ya que ponen en riesgo la cultura de la organización y son una barrera directa a la retención del talento: un 64% de los encuestados que han sufrido discriminación o acoso dejan su empresa en el plazo de un año. Sin embargo, solo algo más de la mitad de los encuestados que han experimentado este tipo de comportamientos los han denunciado. Esto indica que muchos empleados parecen sentirse incómodos a la hora de plantear sus preocupaciones, o que no confían en que sus quejas se tomen en serio.

**Acciones:** Se puede empoderar a los empleados para que hablen y desafíen comportamientos inadecuados a través de políticas claras diseñadas con la participación de los empleados y capacitación sobre las opciones disponibles. Cuando ocurra un comportamiento inadecuado, los líderes deben actuar de manera rápida y contundente.

## Escuchar en todos los niveles de la empresa y actuar en consecuencia

Una práctica en la que destacan las empresas líderes en DEI es la de prestar atención a la evolución de la cultura de la empresa y a las dinámicas entre empleados. Un 54% de las organizaciones más avanzadas dicen comunicarse directamente con todos los niveles de la organización frente al 25% del resto de empresas. Aplicar e implementar medidas basadas en los comentarios y demandas de toda la empresa hace que todas las partes se sientan más implicadas en la gestión de la diversidad.

**Acciones:** Establecer redes comunitarias para fortalecer la voz de los grupos de empleados subrepresentados. Asegurar que esas voces sean escuchadas asignando ejecutivos senior para patrocinar y apoyar cada red.

## Situación en España



Solo en torno a la mitad de los encuestados valoran a su empresa como buena o muy buena en algún aspecto de DEI, como la diversidad en términos socioeconómicos, de género, culturales, étnicos y del colectivo LGTBI+. Esto muestra que es crucial traducir las palabras en acciones concretas.

Sin embargo, menos de la mitad de los empleados declaran tener altos niveles de salud mental, sentido de pertenencia, satisfacción laboral y productividad y menos de la mitad de las empresas afirman haber implementado medidas para favorecer las políticas DEI en los procesos de contratación.

En esta encuesta queda en evidencia la enorme diferencia entre la percepción que tienen los directivos de los resultados DEI y la experiencia de los empleados, lo que demuestra la ineficacia de la implementación actual de estas medidas. Por ejemplo, dos tercios (67%) de los altos directivos califican a su organización como "buena" en cuanto a diversidad étnica o cultural, frente a menos de la mitad de los empleados no directivos (46%). Del mismo modo, el 71% de los directivos califica a su organización de buena en materia de diversidad de género, frente al 56% de los empleados. El mayor contraste en la percepción se encuentra en la evaluación de la diversidad LGTBI+ en las

organizaciones: mientras que el 58% de los directivos la considera positiva, solo el 35% del resto de empleados comparte esa opinión.

En torno a un tercio de los empleados afirma haberse enfrentado a comportamientos tóxicos en su entorno laboral, lo que recalca la importancia de una buena y efectiva implantación de las políticas DEI en las empresas. Los empleados infrarrepresentados, entre los que se encuentran miembros del colectivo LGTBI+, minorías étnicas o culturales y personas con una discapacidad mental o física, entre otros, tienen más probabilidades de encontrarse con desigualdades y se sienten menos capacitados para desafiar el sistema. Estos colectivos, además, son los más propensos a denunciar comportamientos no inclusivos dentro del entorno laboral.

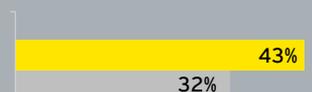
El informe demuestra que la principal barrera para aplicar medidas DEI en las empresas son sus limitaciones presupuestarias, como afirma un 26% de los directivos encuestados. Sin embargo, hay que recalcar que España es el país europeo que más dinero invierte de media en DEI, con una inversión de 5,75 millones de euros, frente a la media europea que se queda en 4,5 millones de euros.

Algunos de los datos en los que España destaca frente al resto de países analizados incluyen el rechazo a formar parte de una empresa poco diversa y la alta tasa de inclusión de empleados con discapacidad

No consideraría trabajar para una organización que tuviera un enfoque débil hacia la DEI, o que no fuera diversa



Nivel de diversidad de discapacidad



## EY | Building a better working world

En EY trabajamos para construir un mundo que funcione mejor, ayudando a crear valor a largo plazo para los clientes, las personas, la sociedad y generar confianza en los mercados de capital.

Gracias al conocimiento y la tecnología, los equipos de EY, en más de 150 países, generan confianza y ayudan a las compañías a crecer, transformarse y operar.

EY es líder mundial en servicios de auditoría, fiscalidad, estrategia, asesoramiento en transacciones y servicios de consultoría. Nuestros profesionales hacen las mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los desafíos a los que nos enfrentamos en el entorno actual.

EY hace referencia a la organización internacional y podría referirse a una o varias de las empresas de Ernst & Young Global Limited y cada una de ellas es una persona jurídica independiente. Ernst & Young Global Limited es una sociedad británica de responsabilidad limitada por garantía (company limited by guarantee) y no presta servicios a clientes. La información sobre cómo EY recopila y utiliza datos personales y su correspondiente descripción sobre los derechos de las personas en virtud de la legislación vigente en materia de protección de datos, están disponibles en [ey.com/es\\_es/legal-and-privacy](https://ey.com/es_es/legal-and-privacy). Las firmas miembros de EY no ejercen la abogacía donde lo prohíban las leyes locales. Para obtener más información sobre nuestra organización, visite [ey.com/en\\_gl](https://ey.com/en_gl).

Abril 2024

ED None

Este material se ha preparado únicamente con fines informativos generales y no debe considerarse como asesoramiento contable, fiscal o profesional. Consulte a sus asesores para obtener consejos específicos.



EY Insights tiene como objetivo generar y compartir conocimiento útil para el conjunto de la sociedad. A partir de un enfoque basado en la generación de valor a largo plazo, nuestra meta es impulsar la participación de EY en debates relevantes para la sociedad, generar puntos de encuentro y divulgar contenidos que ayuden a empresas, administraciones y ciudadanos a afrontar los desafíos del presente y del futuro.

**Más información**

[EY Insights](#)

Área de estudios responsable de la generación y difusión de contenidos de EY España

[eyinsights.spain@es.ey.com](mailto:eyinsights.spain@es.ey.com)