

Business People

Collection



DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION

— ¿Tendencia —
irreversible?

2025 / I EDICIÓN

Editorial

Los derechos no están en venta

de Vito Sinopoli

P

robablemente ni siquiera nos damos cuenta, pero el miedo a los aranceles está aumentando exponencialmente el coste que - como consumidores, empresas y Estados - nos veremos obligados a pagar. Porque en juego no está solo la importación o exportación de bienes y servicios, sino toda una serie de derechos que hasta hace poco se consideraban no negociables y cuya eliminación hoy se plantea como condición esencial para poder mantener relaciones comerciales con Estados Unidos. Lo cual nos lleva a afirmar que los propios aranceles podrían ser, paradójicamente, el precio menor a pagar, ya que en la estrategia política y económica que los inspira hay mucho más, y peor.

Nos referimos, obviamente, a los impulsos trumpistas por dismantelar las iniciativas relacionadas con las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) que los Estados y las empresas han impulsado en los últimos años.

Es como si las emergencias y crisis globales –baste ver las guerras cada vez más cercanas y conectadas con Occidente– hubieran actuado como una barrera, como un detonante, y como efecto rebote nos encontramos retrocediendo: el chantaje económico corre el riesgo de tener un impacto social muy significativo. Todo esto demuestra que los derechos no están garantizados para siempre, que la libertad nunca debe darse por sentada, y mucho menos la democracia, ni tampoco el sentido común.

Lo que estamos viviendo y sobre lo que seguimos debatiendo es la prueba de que nada está conquistado para siempre, y que hay que cuidar los logros sociales, las nuevas conciencias en materia de protección y respeto humano y ambiental, porque lógicas políticas y económicas oscuras (cuando no malintencionadas) están siempre al acecho, dispuestas a cuestionarlas y a poner en entredicho sus beneficios. Como si la justicia, la equidad, la inclusión y la diversidad no fueran valores por sí mismos. Se espera que sean irrenunciables, al menos en Europa.

Sumario



¿Es el principio del fin?

Donald Trump ha puesto patas arriba la economía de EE.UU., también en lo que a derechos humanos se refiere. El presidente ha dinamitado las denominadas políticas DEI creadas en su país hace más de sesenta años para combatir desigualdades. ¿Qué impacto tendrá en España?



Las dos caras de la moneda

Cómo las principales marcas moldean la percepción mediática en torno a sus políticas DEI en un contexto político cada vez más desafiante.



Principio activo: inclusión

Bayer está lejos de ver las políticas DEI como una moda o imposición interna. Stephanie Rinkel, CFO de la farmacéutica, desvela cómo, en sólo cinco años, han logrado la paridad de género en todos los niveles, incluida la alta dirección.



18

Prohibido bajar la guardia

Las grandes empresas deberán tener, al menos, un 40% de representación femenina antes de 2026. Y, aunque el objetivo es claro - romper con la desigualdad y asegurar una presencia equitativa de mujeres y hombres en los órganos de gobierno - aún queda mucho por avanzar.



24

Talento sin moldes

Leroy Merlin está conformada por un equipo competitivo y con gran capacidad de respuesta. La clave, para su responsable de DEI en España, Úrsula Mariategui, está en la apuesta por la diversidad e inclusión.



28

Ni un paso atrás

Ante la tendencia norteamericana de dar marcha atrás a las políticas de Diversidad, Inclusión e Igualdad, España no solo mantiene firme su convicción, sino que redobla su apuesta para convertirse en uno de los protagonistas europeos.



¿Es el **PRINCIPIO** *del fin?*

Donald Trump ha puesto patas arriba la economía de EE.UU., también en lo que a derechos humanos se refiere. El presidente ha dinamitado las denominadas políticas DEI creadas en su país hace más de sesenta años para combatir desigualdades.

*¿Cuáles serán
sus consecuencias en el resto
del mundo?*

Texto de **Rosario Fernández**

S

Se crearon en los años 60, cuando los movimientos sociales y de derechos civiles comenzaron a abogar por la igualdad de oportunidades. Presidentes como Lyndon B. Johnson, quien, con su firma de la Ley de Derechos Civiles de 1964, estableció un marco legal para combatir la discriminación racial y de género, o Barack Obama, el fundador de la Oficina de Diversidad e Inclusión en el Gobierno Federal norteamericano, han sido fundamentales en el desarrollo y la implementación de las denominadas políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en Estados Unidos.

Pero con la llegada de Donald Trump al poder, todo lo construido en estos sesenta años ha comenzado a desquebrajarse. Ya en su primer mandato, empezó a promulgar un mensaje de ilegalidad de todas



Sociedad polarizada

CONVERSACIÓN CON **PABLO GARCÍA**, RESPONSABLE DEL OBSERVATORIO DE LA VULNERABILIDAD Y EL EMPLEO DE LA FUNDACIÓN ADECCO

¿Qué balance puede hacer de los programas de DEI desde su creación hasta ahora?

Estos programas, junto con la transformación en general que están viviendo las empresas hacia modelos más éticos, han contribuido a la creación de

entornos laborales más abiertos a la diversidad, a reducir sesgos inconscientes, situaciones discriminatorias, violentas o abusivas, a fomentar la accesibilidad universal y a la transformación de los modelos de liderazgo, pasando de modelos jerárquicos a modelos

éticos y colaborativos. En definitiva, están ayudando a cerrar brechas sociales y generar un impacto social positivo.

En un contexto como el actual, ¿cuáles son los principales peligros a los que han de hacer frente estos programas?



Aránzazu Narbona
Profesora de Esade



aquellas políticas que buscaran promover la igualdad de trato entre todos los colectivos y de alegar que este tipo de medidas iban en contra de su idea de nación. Y más recientemente, desde su toma de posesión como el 47º presidente norteamericano, a principios de este año, ha revocado numerosas órdenes ejecutivas que promovían la diversidad y la igualdad en el Gobierno, los espacios laborales y la atención sanitaria, así como los derechos LGBTQ. Al mismo tiempo, ha emitido otras nuevas para acabar con los programas federales de diversidad o reconocer oficialmente únicamente dos géneros.

Como destaca Aránzazu Narbona, profesora de Esade, “si nos fijamos en la evolución de uno de los pilares de las políticas DEI, como es la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, los datos históricos muestran que estamos viviendo un punto de inflexión, pues durante muchos años se había llevado a cabo un apoyo explícito con estos compromisos de igualdad y la implementación de políticas dentro de las empresas y sistemas de cuotas en la alta dirección, y sin embargo, estos últimos años la tendencia está cambiando”. Y añade: “Estos datos subrayan la necesidad de estrategias de DEI robustas y lideradas por altos ejecutivos para acelerar el avance hacia la igualdad de género en el mercado laboral. Quizás este nuevo entorno internacional que Trump está marcando desde su llegada puede dificultar aún más este compromiso”.

Sonia Jaén, responsable del Departamento de Consultoría de Concilia2, da un paso más al afirmar que “la eliminación de políticas DEI en EE.UU. ha enviado un mensaje preocupante a nivel global, debilitando el compromiso internacional con los →

Me preocupan la ideologización y la politización, que generan polarización. Necesitamos equilibrar las políticas y planes de diversidad, equidad e inclusión; desideologizarlas y despolitizarlas para poder dar respuesta a los grandes retos para el desarrollo humano y social. Por ejemplo, en España tenemos que atender a la escasez de talento; al envejecimiento de la población y del mercado laboral; o al fortalecimiento de la conciliación laboral, familiar y personal; y debemos afrontar la despoblación del medio rural, las migraciones y la necesidad que tenemos de éstas

para que nuestro mercado laboral sea competitivo.

En los últimos meses muchas empresas americanas han cambiado sus políticas de DEI. ¿Qué puede pasar con la Unión Europea?

En la Unión Europea, tenemos dos retos muy importantes: defender nuestra posición geoestratégica sin perder la identidad y los valores que nos han representado durante siglos y hacerlo con unidad, entendiendo la diversidad de quienes formamos Europa. Si nuestros líderes empresariales actúan con convicción en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión

para afrontar los retos para el desarrollo humano y social, las estrategias de DEI se sustentarán en valores sólidos y no se verán condicionadas por tendencias pasajeras ni por el ruido ideológico.

Ante el panorama actual, ¿cómo ve el futuro?

Con optimismo. Actualmente, hay un debate sobre estrategias de DEI y de Mérito, Excelencia e Inteligencia (MEI). Creemos que las empresas deben coger lo mejor de unas y otras y crear estrategias de diversidad con alto impacto social y valor para la competitividad empresarial.



Yolanda Díaz
Vicepresidenta segunda del
Gobierno y ministra de Trabajo

derechos humanos, la igualdad y la inclusión. Está suponiendo un retroceso en estándares internacionales y alienta a otros actores a no priorizar la diversidad como un valor estratégico y ético". En su opinión, esta situa-

ción va a afectar a las relaciones comerciales, ya que la sostenibilidad y el cumplimiento de ciertos estándares de derechos humanos son requisitos crecientes en los acuerdos internacionales.

ESTADOS UNIDOS VS ESPAÑA

La sombra del presidente de Estados Unidos es demasiado alargada. Incluso ha sido capaz de pedir a las empresas españolas que no apliquen políticas de

igualdad y diversidad para poder operar con su país. Inmediatamente, surge la pregunta. ¿Es esto legal? "Trump puede imponer estas exigencias a los proveedores que tienen contratos con el gobierno de Estados Unidos, incluso si dichos proveedores están ubicados en el extranjero. Sin embargo, esta imposición crea un conflicto significativo con las leyes y normativas locales de los países europeos, incluyendo España, donde las políticas de igualdad y diversidad son obligatorias para empresas con más de 50 empleados", dice Narbona, de Esade.

Por si esto no fuera suficiente, el pasado mes de febrero, también su administración emitió un comunicado a todas las embajadas norteamericanas exigiendo a sus proveedores que confirmaran su cumplimiento con la prohibición de programas de DEI. Aquellos que no presenten la información requerida y no confirmen su cumplimiento pueden enfrentarse a la congelación de los pagos. Ante esta, cuanto menos dudosa situación, España no se ha quedado



con los brazos cruzados. Y es que “la Vicepresidencia Segunda y Ministerio de Trabajo y Economía Social, Yolanda Díaz, considera que exigir a empresas que no apliquen políticas de diversidad para poder operar con Estados Unidos es una flagrante vulneración de la legislación vigente en nuestro país”, destacan fuentes de dicha cartera.

Y añaden: “Trabajo recuerda que las empresas españolas tienen que cumplir escrupulosamente tanto con los planes de igualdad y la normativa relativa a la igualdad como con la protección de la diversidad vigente en nuestro ordenamiento jurídico y constitucional. Por tanto, no permitirá que ninguna compañía esquive el marco normativo del que nos hemos dotado democráticamente y que se incumplan los obligados compromisos de igualdad, diversidad y no discriminación para poder operar con EE.UU.”.

Pero si en territorio ajeno al estadounidense, como es el español, estas políticas no pueden ser seguidas por las empresas porque chocan con el derecho de cada país, en Estados Unidos, sí hay firmas que han empezado a obedecer y hacer realidad en cierta medida los deseos del presidente estadounidense. ¿Miedo a represalias, quizá? Como destaca Jaén, de Concilia2, “las empresas que eliminen sus programas DEI para alinearse con este planteamiento pueden sufrir pérdida de reputación, fuga de talento, disminución de competitividad e incluso sanciones, como puede ser el caso de España, donde estas políticas son obligatorias”. Por otro lado, aquellas que mantengan su compromiso con la igualdad y la diversidad podrían enfrentarse a presiones políticas o dificultades para operar en ciertos entornos, pero fortalecerán su posición ética y sostenibilidad a largo plazo”.

LAS QUE HAN EMPEZADO A OBEDECER

En el equipo de las que sí han empezado a tener algún gesto con Trump, se encuentran firmas como Pepsi. La compañía liderada por Ramon Laguarta ha eliminado a su jefe de DEI y ha anunciado que pone fin a objetivos de diversidad en contrataciones, entre otras medidas. O Google, que ha puesto fin a sus objetivos de contratación ligados a la representación y

Sonia Jaén
Responsable del
Departamento de
Consultoría de Concilia2



En España, las políticas de igualdad y diversidad son obligatorias para las empresas que tengan más de 50 empleados

ha eliminado referencias a diversidad, equidad e inclusión en su informe anual presentado ante la SEC. Meta ha desmantelado su estructura DEI. En el caso de Amazon, la firma de Jeff Bezos ha informado que está parando algunos de sus programas de DEI, aunque sin más especificaciones. Y McDonald’s ha eliminado sus metas aspiracionales de representación y suspendido su promesa de diversidad para proveedores.

Jaén, de Concilia2, destaca que “estas multinacionales, pese a las presiones en EE.UU., mantienen en España y en Europa políticas de diversidad e inclusión debido a la normativa vigente y al valor estratégico que la diversidad representa para su imagen global. En general, las grandes corporaciones son conscientes de que cumplir con los estándares de igualdad es un factor de competitividad internacional y una exigencia creciente de las personas consumidoras y accionistas”. Y concluye: “El futuro exige redoblar esfuerzos para proteger y fortalecer las políticas de igualdad y diversidad. Si bien pueden surgir presiones políticas en determinados contextos, los principios de equidad, inclusión y no discriminación forman parte de la agenda global de derechos humanos y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las organizaciones que inviertan en DEI serán más resilientes, sostenibles y tendrán una ventaja competitiva en el mercado global. Porque la defensa activa de la igualdad no debería ser solo una cuestión legal, sino un imperativo ético y estratégico”.

© Gettyimages (3)



Las dos caras de la *moneda*

El informe *Brand Influence 2025*, publicado por *Onclusive*, analiza cómo las principales marcas europeas moldean la percepción mediática en torno a sus políticas de **Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI)** en un contexto político cada vez más desafiante. Mientras crece la presión para reducir estos esfuerzos, especialmente desde EE. UU., empresas como **BBVA, Telefónica y Zara** destacan por una comunicación transparente y coherente. El estudio revela que, aunque la **influencia mediática** de las marcas europeas aún es modesta frente a los gigantes tecnológicos globales, **el vínculo entre compromiso social y reputación es cada vez más fuerte en el mercado europeo.**

Empresas **MÁS**

INFLUYENTES ↗

en el mundo

Johnson & Johnson **89** puntos

American Express **89** puntos

Apple **89** puntos

Tesco **78** puntos

Unilever **77** puntos

UPS **76** puntos

Tesla **76** puntos

P&G **74** puntos

MasterCard **70** puntos

Louis Vuitton **70** puntos

Empresas **MÁS**

INFLUYENTES ↗

en España

BBVA **64** puntos

Telefónica **63** puntos

Zara **62** puntos

Santander **56** puntos

ACS **18** puntos

Empresas que **RETROCEDEN** ↘

Meta

Amazon

McDonald's

Walmart

Ford

John Deere

Harley-Davidson

Morlson Coors

Disney

American Airlines

Boeing

Lowe's

Brown-Forman
(Jack Daniel's)

Caterpillar

Nissan

Polaris

Toyota

Tractor Supply
Company

Bayer

Principio activo: inclusión

La multinacional está lejos de ver las políticas DEI como una moda o imposición interna. *Stephanie Rinkel*, CFO de la farmacéutica, desvela cómo, en sólo cinco años, han logrado la paridad de género en todos los niveles, incluida la alta dirección

Texto de **José A. Puglisi**

En un contexto global donde algunas grandes compañías comienzan a cuestionar sus compromisos con la diversidad, equidad e inclusión, Bayer refuerza su apuesta decidida por estos valores. Con una plantilla compuesta en un 55% por mujeres y una representación de más de 60 nacionalidades distintas, la compañía demuestra que la diversidad no es una meta aislada, sino una parte esencial de su identidad y estrategia empresarial. Stephanie Rinkel, CFO de Bayer Iberia, profundiza en cómo la empresa integra la DEI de forma transversal en su cultura organizativa, el impacto tangible que genera en su entorno laboral y los retos y objetivos que se plantean de cara al futuro.

En los últimos meses hemos visto que importantes multinacionales han dado marcha atrás en sus programas de diversidad, equidad e inclusión (DEI). ¿Creen que es una tendencia que podrá ganar protagonismo durante los próximos años o una moda pasajera?

Sin entrar a valorar las decisiones de terceros, lo que sí puedo comentarles es que nuestro compromiso se mantiene de forma natural e integrada en lo que somos como organización. Valoramos muy positivamente el valor que nos aporta la generación de entornos diversos y abiertos, convencidos de que nos ayudan a ser una empresa más sólida e innovadora. Es por eso que nuestra estrategia se mantiene y que seguiremos trabajando para atraer al mejor talento y brindar el mejor entorno laboral.

En el marco del 125 aniversario de Bayer en España, ¿cuál es el programa DEI más importante de la em- →



CFO de Bayer en Iberia y embajadora regional de Diversidad e Inclusión. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Dresde, cuenta con amplia experiencia liderando finanzas, transformación, digital y mejoras operativas.



© Peter Cinter

business-people.es

presencia en el mercado nacional? ¿Qué impacto está teniendo?

Fue en 2019 cuando reformulamos nuestros compromisos en este sentido con la ambición de avanzar en lo que en aquel momento definimos como prioritario: diversidad de género, funcional y cultural. Hoy en día, podemos decir que en estos cinco años hemos visto evolucionar cada uno de estos pilares, habiendo conseguido el hito histórico de una integración paritaria de la mujer en la organización en todos los niveles organizativos, incluyendo la alta dirección. Actualmente, el 55% de nuestro equipo lo ocupan mujeres, y tenemos una riqueza cultural que también sigue en aumento, integrando hoy en día en España más de 60 nacionalidades diferentes trabajando en nuestra organización.

En términos de diversidad funcional, seguimos trabajando en sensibilización, afloramiento y anticipación de necesidades de ampliación de equipos para una mejor integración de este aspecto. La colaboración con entidades como la Fundación SIFU o la promoción de grupos de trabajo internos como MERGE nos ayuda en este proceso.

¿De qué manera Bayer mide el retor-

no de inversión (ROI) de sus iniciativas de DEI y cuál ha sido el impacto en la productividad y satisfacción laboral de los empleados?

Sabemos por los diferentes rankings que evalúan reputación y clima laboral que la promoción de una cultura abierta y diversa es un aspecto muy valorado, tanto en términos de atracción como de retención de talento. Los recientes reportes de MERCO Talento, que nos sitúa como la empresa mejor valorada de nuestro sector, o el propio Top Employer, que también nos reconoce, destacan el fomento y reconocimiento de los valores de diversidad como claves en este aspecto.

Todo esto tiene un reflejo también en nuestra cultura corporativa. Somos una empresa de innovación y esto se refleja no sólo en nuestros productos, sino en la manera en cómo nos aproximamos a la sociedad y cómo desarrollamos nuestro entorno laboral. La diversidad es clave para enriquecer nuestra mirada y tener una aproximación más amplia a los retos a los que nos enfrentamos.

En términos de talento y contratación, ¿cómo asegura Bayer la diversidad en su fuerza laboral, especialmente en los pue-

tos de liderazgo y dirección?

La integración orgánica de estos aspectos en nuestra estrategia corporativa ha sido clave para el progreso. Definir objetivos claros, planes de acción específicos que incluyen la involucración de la alta dirección y la eliminación de sesgos, y el trabajo de sensibilización con todos los equipos ha sido clave. También la constitución de un grupo de trabajo que asegure la representación de todos

↙ La integración orgánica de estos aspectos en nuestra estrategia corporativa ha sido clave para el progreso

los centros de la compañía en el país, todos los negocios y áreas corporativas nos ayuda a seguir ajustando nuestra estrategia y a una mejor identificación de las oportunidades que nos aportan.

¿Qué objetivos específicos de DEI se han propuesto cumplir en los próximos años?

Mantenemos los compromisos en los tres pilares prioritarios que nos marcamos, aunque evoluciona la aproximación a ellos. En términos de género, por ejemplo, y una vez conseguida la paridad, queremos seguir ayudando a nuestros entornos y sectores de actividad para progresar en este sentido. Esto requiere de un cambio cultural en algunos aspectos y de la acción continua para promover, por ejemplo, las vocaciones científicas en mujeres y niñas.

Algo similar ocurre en la promoción del valor de la multiculturalidad y diversidad generacional en nuestras organizaciones. Pero sin duda donde tenemos una mayor oportunidad de desarrollo interno es en el ámbito de la diversidad funcional para una mayor integración, y seguiremos trabajando apoyados en colaboradores propios y externos que nos ayuden a identificar las oportunidades para el crecimiento en este sentido.

Bayer ha sido reconocida por MERCO Talento como la empresa mejor valorada en su sector y también por Top Employer por el fomento de los valores de diversidad



business-people.es

PROHIBIDO BAJAR *la guardia*

Las grandes empresas deberán tener, al menos, **un 40% de representación femenina antes de 2026**. Así lo establece la ley. Y, aunque el objetivo es claro - romper con la desigualdad y asegurar una presencia equitativa de mujeres y hombres en los órganos de gobierno - aún queda mucho por avanzar

Texto de M^a Gabriela Sívira

E.

En la batalla por la paridad, está prohibido bajar la guardia. Los datos evidencian que existe una mejora en los porcentajes de representación femenina, impulsados principalmente por la convicción empresarial, pero también por las obligaciones legislativas (como la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto). Unos avances que, sin embargo, no deben darse por sentados, ya que España no es inmu-

ne a las tendencias internacionales, donde cada vez son más las firmas que dan marcha atrás en materia de Diversidad, Equidad e Inclusión.

El XIII Informe Mujeres en los Consejos de Administración del IBEX 35 y VIII Radiografía del Mercado Continuo, elaborado por Atrevia e IESE Business School, revela que la representación femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 superó el 41,22% en 2024. Una cifra muy similar a la ofrecida por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), que eleva el porcentaje hasta el 41,27%.

En el conjunto de las empresas cotizadas, aún no se logra superar el umbral de paridad y la presencia de mujeres en los consejos creció solo en dos →



puntos hasta situarse en el 36,58%, según la CNMV.

Más allá de la radiografía general de la situación, existen empresas que están predicando con el ejemplo y llevando las riendas de la situación. En el informe de Atrevia e IESE, se destaca a las compañías que han superado el umbral en su Consejo de Administración, entre las que se encuentran Bankinter (un 63,64% de representación femenina), Cellnex Telecom, Logista, Inditex y Redeia (50%) y Aena (46,67%). Por su parte, los datos de la CNMV también destacan a Aena por tener un 66,67% de mujeres en su Comité de Dirección Ejecutivo, seguido de Colonial, Iberdrola y Enagás (todas con un 50%).

“Aena garantiza la aplicación efectiva del principio de igual remuneración por un trabajo de igual valor. No hay diferencias salariales por razón de género”, explica a *Business People* su responsable de Gestión y Datos de RRHH, Cristina Muñoz. Una política que le ha permitido tener una brecha de género del 1,1%, muy por debajo del 17,09% de media nacional. A lo que suma su apuesta por la conciliación, los horarios adaptables, las jornadas personalizadas, el trabajo remoto, la desconexión digital y los programas específicos para contextos familiares complejos.

RIESGOS CRECIENTES

La decisión de Estados Unidos de limitar las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión está retumbando con fuerza en el mercado nacional, lo que genera inquietud por el peligro a que se retroceda en los avances que tanto ha costado alcanzar. “En estos momentos, más que nunca, tenemos que seguir impulsando el liderazgo femenino. No podemos dar ni un paso atrás, ni para coger impulso”, defiende la presidenta de Women CEO, Ana María Lamas.

A su entender, el riesgo es real. “Esta regresión podría tener consecuencias en el contexto español, ya que los grandes fondos de inversión, que anteriormente penalizaban la falta de representación femenina en los consejos, podrían dejar de priorizar esta cuestión en sus políticas futuras”. No es la única que lo piensa.

Esther González Arnedo, directora del Máster de RRHH de EAE Business School, recuerda que “Estados Unidos, y especialmente su sector tecnológico, han sido grandes referentes en estrategias de diversidad durante décadas”. De ahí que su influencia siga teniendo gran peso nacional y que lamentablemente “la administración Trump ha comenzado a desincentivar muchas políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión, lo que ha llevado a algunas empresas a cancelar o ‘en-

friar’ sus iniciativas en esta materia”.

El cambio de tendencia llevaría a mucho más que cuestionarse la legitimidad de las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión. Para la profesora asociada del Departamento de Economía, Finanzas y Contabilidad de Esade y directora académica del Proyecto Promociona, Aránzazu Narbona, este movimiento también “refleja una instrumentalización política del discurso sobre el mérito y la neutralidad institucional”.

Y añade: “Al eliminar programas de inclusión en agencias federales y exigir a proveedores internacionales que renuncien a estas prácticas, se está debilitando el compromiso estructural con la equidad, lo que podría tener consecuencias negativas tanto en términos de cohesión social como de competitividad económica a largo plazo”.

Un escenario internacional que dificultaría la paridad en España, donde ya se cuenta con sus propias asignaturas pendientes, como que el acceso a los altos cargos directivos siga siendo controlado por las redes cercanas y los sesgos de confianza, como advierte el informe creado por Atrevia.



La representación femenina en los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 superó el 41,22% en 2024



Esther González Arnedo
Directora del Máster de RRHH de EAE Business School



Nuria Castrosín
Responsable de la
División Directivos de
AENA

Ana Heras
Directora de Relaciones
Laborales y Asesoría
Jurídica de AENA

Begoña Gosálvez
Directora de
Organización y Personas
de AENA

Cristina Muñoz
Responsable de Gestión
y Datos de RRHH en
AENA

Una preocupación que comparte González Arnedo de EAE. “Las dinámicas en consejos actuales favorecen perfiles ya consolidados, donde tradicionalmente han predominado los hombres. También hay factores –muy humanos– de resistencia al cambio y todavía persisten clichés sobre el liderazgo femenino. A ello se suma la falta de sanciones efectivas por no cumplir con la ley, lo que reduce su capacidad de generar un cambio real”, detalla.

La presidenta de Women CEO también destaca “la tradición de que haya solo hombres en el consejo”, pero suma a las barreras el “no tener mucha cantera en los comités de dirección” y la necesidad de contar con una “primera oportunidad en los consejos”, que no siempre llega. “En resumen, es un círculo muy cerrado y que se necesita que haya algún elemento impulsor”, matiza.

APORTACIÓN DIFERENCIAL

El mejor aliado para impulsar la representación femenina dentro de las empresas es el efecto que genera en la propia organización. La directora del Máster de RRHH de EAE Business School destaca que “son mu-

chos los estudios académicos que demuestran que una mayor diversidad en los órganos de gobierno está asociada a una mejor calidad en la toma de decisiones, mayor innovación y una visión más equilibrada del riesgo. Mujeres y hombres aportan perspectivas complementarias que se demuestran muy útiles para la organización”.

Y precisa que “los datos demuestran que las empresas con mayor diversidad (de género, grupos de edad, etc.) tienden a ser más rentables y sostenibles a largo plazo”. Por eso, no duda en afirmar que “la presencia femenina no es solo algo ‘políticamente correcto’, sino que aporta valor estratégico”.

Un ejemplo es el estudio *Diversity Matters Even More* que publicó McKinsey en 2024 y que valora la contribución y el impacto de la diversidad en los resultados y el desempeño económico-financiero de las empresas. Tras analizar 1.265 empresas de 23 países, llegó a la conclusión de que aquellas organizaciones que apuestan por un liderazgo más diverso no solo obtienen mejores resultados financieros, sino que también están más comprometidas con el crecimiento sostenible, la innovación y la satisfacción del →



talento interno.

Es más, las empresas con equipos ejecutivos en el cuartil superior de diversidad de género tienen un 39% más de probabilidad de superar la rentabilidad media de su sector en comparación con aquellas en el cuartil inferior, según la investigación.

“Estos hallazgos refuerzan la idea de que integrar la diversidad en la estrategia empresarial no es solo una cuestión ética, sino una decisión inteligente desde el punto de vista económico y organizacional que puede llegar a reforzar su resiliencia empresarial. Esto es especialmente relevante en un contexto donde algunas administraciones, como la actual de Trump, intentan deslegitimar las políticas DEI”, explica Aránzazu Narbona.

La paridad no es una moda

ANA BUJALDÓN, PRESIDENTA DE FEDEPE, ALERTA SOBRE EL RETROCESO GLOBAL EN POLÍTICAS DE IGUALDAD Y LLAMA A LA ACCIÓN COLECTIVA PARA DEFENDER LOS AVANCES LOGRADOS Y FORTALECER EL LIDERAZGO FEMENINO FRENTE A LOS DESAFÍOS ACTUALES.

¿Cómo interpreta la actual regresión en políticas de igualdad e inclusión en EE.UU.?

Estamos profundamente preocupadas por la triple amenaza que suponen algunas políticas de la administración Trump y que comprometen seriamente los avances en igualdad de género a nivel global. En primer lugar, el desmantelamiento de los programas DEI en las empresas; también, el anuncio de nuevos aranceles que impactan de forma directa en la actividad internacional de muchas pymes lideradas por mujeres; y, por último, por la supresión de ayudas a la cooperación internacional que sostenían proyectos esenciales en educación, salud y desarrollo para millones de mujeres y niñas en el Sur Global.

Estas decisiones representan no solo un retroceso en materia de derechos, sino que son también un factor de inestabilidad para muchas empresarias que se encuentran al frente de pequeñas y medianas empresas. La retirada de políticas DEI supone renunciar a herramientas que han sido clave para corregir desigualdades estructurales en el ámbito laboral.

No se trata de privilegios, sino de garantizar condiciones más justas para todas las personas. Nos inquieta, además, el efecto que esta agenda puede tener más allá de Estados Unidos, especialmente en filiales de grandes corporaciones y en el clima político de otros países.

¿Qué papel deben jugar las asociaciones de directivas ante este tipo de situaciones?

Un papel activo, influyente y coordinado. Creemos firmemente que las asociaciones de mujeres deben actuar como red de contención y motor de cambio. Hay que hacer frente común, también en Europa, para frenar cualquier intento de retroceso. Nuestra Federación lleva más de 37 años promoviendo el liderazgo femenino y defendiendo la igualdad desde la acción, y no vamos a dejar de hacerlo ahora. También tenemos el deber de trasladar este debate al ámbito político, empresarial y mediático.

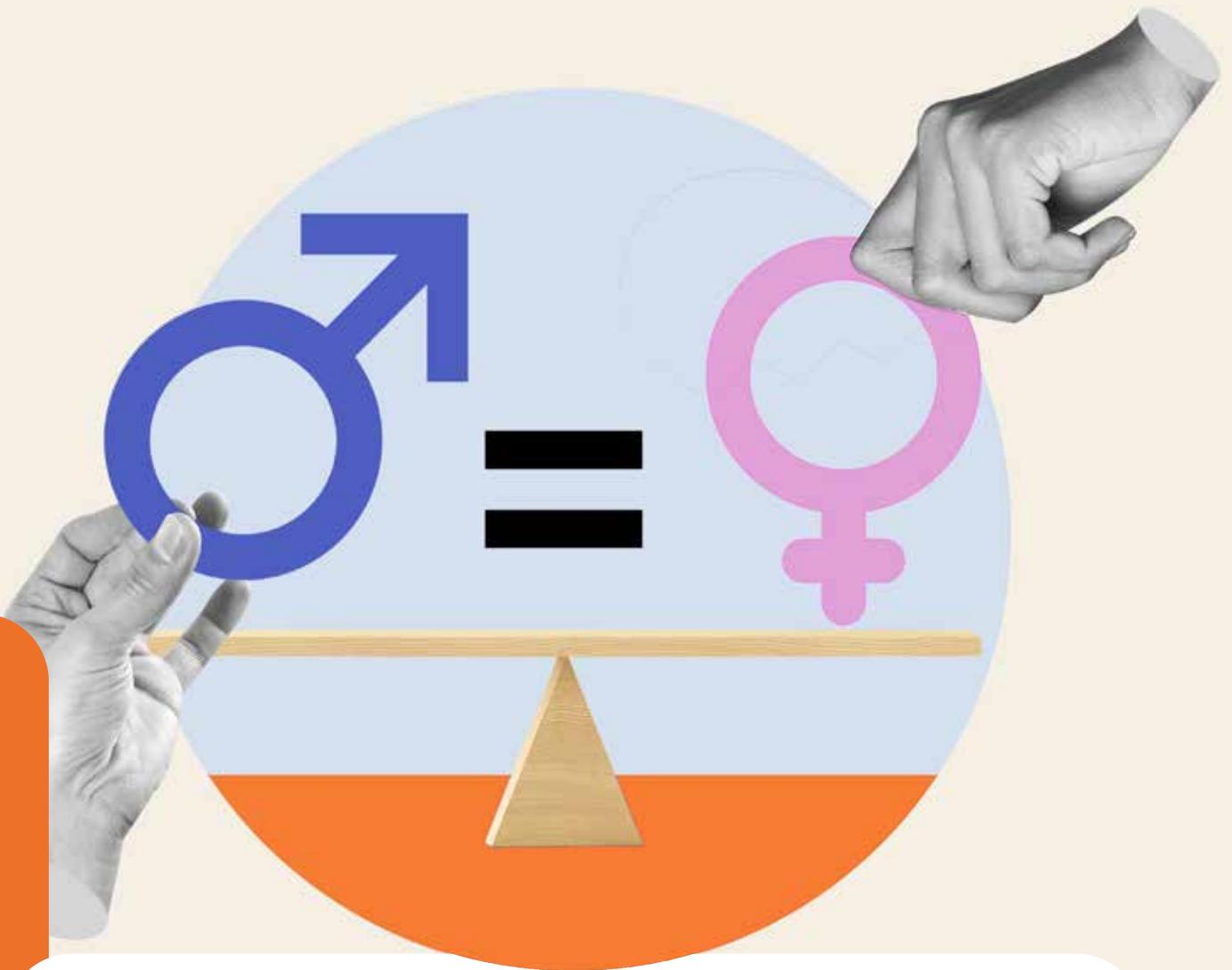
¿Cómo pueden las líderes empresarias prepararse ante este escenario?

Con unidad, visibilidad y estrategia. FEDEPE anima a las mujeres a fortalecer sus redes, formarse, alzar la voz y ocupar espacio. El liderazgo

femenino es una necesidad para construir sociedades más equitativas y competitivas. Además, desde nuestra organización ponemos en marcha programas específicos de *mentoring*, formación y acompañamiento al emprendimiento, precisamente, para afrontar contextos complejos como este. Las mujeres tenemos que estar preparadas no solo para resistir, sino para liderar.

¿Qué mensaje le gustaría enviar a las profesionales que ven con preocupación la situación actual?

No están solas, somos las personas y organizaciones que creemos en un liderazgo con propósito y valores. FEDEPE reúne a más de 27.000 mujeres directivas, ejecutivas, profesionales y empresarias de toda España y, como entidad de utilidad pública y con estatus consultivo en la ONU, trabajamos desde 1987 para que la igualdad no dependa de modas ni gobiernos. Sabemos que cada retroceso legal, cada crisis económica, impacta el doble en las mujeres, y por eso no vamos a parar. Seguiremos activas, construyendo alianzas, abriendo caminos y acompañando a todas las mujeres que creen, como nosotras, que retroceder no es una opción.



En este sentido, la profesora asociada del Departamento de Economía de Esade recupera las palabras de Ruth Porat, CFO de Alphabet Inc. y Google, quien, en 2020, como parte de su discurso corporativo sobre diversidad, afirmó que “las empresas obtienen mejores resultados cuando hay diversidad de perspectivas en los puestos de liderazgo. Esto no es solo lo correcto desde el punto de vista social; es lo correcto para el negocio”.

CAMBIAR EL CHIP

Para dar el siguiente paso, Aránzazu Narbona y González Arnedo coinciden en que la clave está en entender que la promoción de la paridad “no es incompatible con el mérito”, sino que lo incentiva y hace a la empresa mucho más eficiente. De ahí que se destaque la necesidad de políticas DEI bien diseñadas para “corregir sesgos estructurales que históricamente han limitado el acceso de ciertos grupos al reconocimiento de su talento”.

“Las empresas pueden integrar ambos enfoques, diversidad y meritocracia, mediante procesos de selección transparentes, evaluaciones objetivas y formación en sesgos inconscientes. Además, establecer

métricas claras de desempeño y desarrollo profesional permite garantizar que la diversidad no sea solo un objetivo cuantitativo, sino una fuente real de valor estratégico”, recomienda Narbona.

Por su parte, González Arnedo también pone la lupa en la necesidad de “una estrategia sistemática de apoyo a la diversidad”, lo que puede suponer “revisar los criterios de mérito tradicionales que maneja la organización”. Una necesidad de cambiar ‘el chip’ que también debe llegar al *mentoring*, ya que “una estrategia de promoción directiva habitual en muchas organizaciones incluye asignar un mentor al ejecutivo junior prometedor. Sin embargo, muchos ejecutivos senior (en su mayoría hombres) que han ejercido de mentores no se sienten tan cómodos si tienen que mentorizar a una mujer”.

La paridad no se alcanza por inercia. Requiere decisión, vigilancia y políticas sostenidas en el tiempo. Si bien los avances son visibles, también lo son las amenazas. Frente a ello, no basta con cumplir cuotas ni con declaraciones de intenciones: se necesita convicción. Porque el talento no tiene género, pero las oportunidades aún sí. Y sin acción continua, lo ganado puede perderse.

© Gettyimages (1); Shutterstock (1)

business-people.es

Especialista en Recursos Humanos con más de 15 años de experiencia liderando proyectos estratégicos en Diversidad, Equidad e Inclusión, Atracción y Desarrollo del Talento, Cultura Corporativa y Employer Branding.



Leroy Merlin España Talento sin moldes

La multinacional francesa está conformada por un equipo competitivo y con gran capacidad de respuesta. La clave, para su responsable de DEI en España, **Úrsula Mariategui**, está en la apuesta por la diversidad e inclusión

Texto de **Ernesto Páez**

Leroy Merlin avanza con fuerza. Para Úrsula Mariategui, su responsable de DEI en España, las metas son claras: alcanzar a lo largo de 2025 el 4% de empleados con discapacidad en la plantilla (el doble de lo exigido por la ley), así como un 20% de perfiles senior en 2027. Una fórmula que, además de impulsar entornos más inclusivos, permite contar con una plantilla más competitiva.

Algunas grandes empresas están reevaluando sus compromisos con las políticas DEI. ¿Es el inicio de un retroceso estructural en esta materia?

La diversidad, la equidad y la inclusión son palancas claves y necesarias en la manera en que las empresas gestionan sus equipos y su impacto en la sociedad. Nosotros defendemos que apostar por la diversidad y la inclusión no significa cubrir las cuotas porque sí, sino que se trata de una transformación de la empresa para que adapte su gestión a la realidad en la que vivimos. Las empresas debemos impulsar la creación de entornos inclusivos donde el talento de nuestros empleados pueda aflorar, porque es así

como lograremos dar un mejor servicio a nuestros clientes.

Leroy Merlin ha alcanzado un 20,17% de empleados mayores de 50 años en su plantilla en enero de 2025. ¿Qué impacto está teniendo?

Creemos firmemente que el talento no tiene edad y que la experiencia es un valor esencial en cualquier equipo. La diversidad generacional es, para nosotros, un valor estratégico. Creemos firmemente que los equipos se enriquecen cuando se combinan la energía y la innovación de los más jóvenes con la serenidad, la experiencia y la responsabilidad del talento senior. Además, hemos comprobado que la experiencia no solo mejora los procesos internos: también tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente y en la calidad del servicio. Cuando los equipos crecen en experiencia, también lo hace la confianza que inspiran.

Como parte del programa *Seniormente Responsable*, también apostamos por la creación de una comunidad de formadores internos compuesta por empleados mayores de 55 años, especial- →

mente en perfiles clave como logística, venta o liderazgo. A estos profesionales se les ofrece formación específica para ejercer como formadores y una mejora salarial equivalente, con el objetivo de aprovechar su *expertise*, reforzar la transmisión de conocimiento y darles un papel activo en el desarrollo del talento de la compañía.

Actualmente, el 3,36% de los empleados de Leroy Merlin en España tiene alguna discapacidad. ¿Qué acciones se están tomando para alcanzar el objetivo del 4%?

Contamos con el programa *No menos del 4%*, con el que buscamos fomentar la incorporación de perfiles con discapacidad. También hemos puesto en marcha medidas específicas y orientadas al acompañamiento y crecimiento profesional de este colectivo. Una de las principales iniciativas es la *Transformation*

Disability Academy, una plataforma que impulsa formaciones específicas para apoyar el desarrollo de las personas con discapacidad dentro de la empresa. A través de esta academia, también hemos desarrollado planes de carrera personalizados que facilitan su promoción y evolución profesional.

El II Plan de Igualdad de Leroy Merlin incluye más de 100 medidas para promover la igualdad de género. ¿Cuáles considera que han sido las más efectivas hasta la fecha?

Una iniciativa que ha destacado como parte de este plan es el programa *Soft Skills Helastric*, un curso diseñado específicamente para favorecer el desarrollo del liderazgo femenino dentro de la organización. Así, las participantes de *Soft Skills Helastric* reciben formación para potenciar tanto sus competencias personales como profesionales.





La plataforma Transformation Disability Academy impulsa formaciones para apoyar el desarrollo de las personas con discapacidad



“Creemos firmemente que el talento no tiene edad y que la experiencia es un valor esencial en cualquier equipo”

Esta acción ha tenido resultados muy positivos: tras la primera edición, el 59% de las participantes evolucionaron o cambiaron de misión, el 25% fueron promovidas a puestos de mayor responsabilidad y, en conjunto, se registró una mejora significativa en su desempeño profesional.

¿Cómo influye la diversidad en la innovación y en el rendimiento económico de la empresa?

Una plantilla diversa e inclusiva nos otorga una ventaja competitiva frente a nuestros competidores, tanto a nivel de negocio como de equipos de trabajo y atracción de talento. La combinación de perfiles diferentes —por edad, género, capacidades o trayectoria— permite enriquecer los equipos de trabajo y atraer talento desde distintas realidades, lo que se traduce en una mayor capacidad de respuesta ante distintos retos y en mejores soluciones para nuestros clientes. Además, hemos constatado que la diversidad generacional, en particular, tiene efectos positivos tanto en la experiencia del cliente como en el rendimiento de los equipos.

¿Qué objetivos específicos de DEI se han propuesto cumplir en los próximos años?

Estamos muy centrados en alcanzar a lo largo de 2025 el 4% de empleados con discapacidad en la plantilla, así como un 20% de perfiles senior en 2027, desde el 16,5% actual.

NI UN *paso* ATRÁS



Ante la tendencia norteamericana de dar marcha atrás a las *políticas de Diversidad, Inclusión e Igualdad*, España no solo mantiene firme su convicción, sino que redobla su apuesta para convertirse en uno de los protagonistas europeos

Texto de **Cristina Mendoza**

E

España está 'en pie de guerra'. Mientras en Estados Unidos la tendencia es que las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) sean desmontadas desde la Administración Pública y el ámbito empresarial, la nación ibérica elige otra dirección: no dar ni un paso atrás. ¿Su objetivo? Convertirse en el bastión de las medidas DEI y avanzar en su liderazgo europeo.

En el Viejo Continente, la DEI es una prioridad en la agenda corporativa, pero los avances siguen siendo lentos. Según el informe *EY European DEI Index*, solo el 7% de las empresas están comprometidas de manera profunda con la construcción de una cultura verdaderamente inclusiva. A pesar de que la puntuación media de las empresas europeas es de 5,69 sobre 10, España se posiciona ligeramente por encima, con un 5,92, situándose como la segunda mejor de la región. Si bien el país ha avanzado en áreas como la diversidad de género, aún quedan por resolver otros aspectos clave de la inclusión, como la diversidad étnica, cultural y LGTBI+.

nica, cultural y LGTBI+.

La encuesta revela una desconexión alarmante entre la percepción de los directivos y la experiencia de los empleados. Mientras que un 71% de los directivos califican positivamente la diversidad de género en sus organizaciones, solo el 56% de los empleados comparte esa opinión. La brecha es aún mayor en áreas como la diversidad étnica y cultural, donde el 67% de los directivos la valoran positivamente, pero solo el 46% de los empleados no directivos piensa lo mismo.

A pesar de las asignaturas pendientes, la presidenta de la Comisión de Igualdad y Diversidad de CEOE, Val Díez, duda de que las tendencias internacionales afecten a España. "Más allá de coyunturas económicas o políticas, hoy la diversidad se entiende como un valor estratégico que mejora la competitividad, la innovación, la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Las empresas de nuestro país lo saben y lo están integrando en su ADN. No obstante, debemos seguir avanzando en trasladar este compromiso desde los valores corporativos hasta la acción cotidiana, asegurando su integración en todos los niveles sociales, de decisión y operación".

Una opinión que comparte con Luis Suárez Zarcos, director de Recursos Humanos de FCC Servicios Medio Ambiente. "Cuando una empresa está realmente comprometida con la igualdad, →

la diversidad y la inclusión y forma parte de su ADN, los cambios políticos no afectan en absoluto al desarrollo de las políticas internas, si bien es cierto que puede afectar a la forma en que se les da publicidad o en la denominación que reciben”, explica.

Y matiza que: “Como empresa con una presencia creciente en Estados Unidos, defendemos que el mayor valor añadido que aportamos en nuestros servicios es el de contar con los mejores profesionales, con independencia de las etiquetas personales que les podamos o queramos otorgar, lo que nos diferencia de nuestros competidores en la excelencia de nuestros servicios”.

Suárez Zarcos aprovecha para poner énfasis en que “España, al igual que gran parte de los países de la Unión Europea, es un referente mundial en esta materia, y cuenta con un marco regulatorio que protege y defiende estas políticas, por lo que contamos con un marco sólido que nos permite seguir desarrollando iniciativas”.

AVANCES IMPARABLES

Es cierto que algunas empresas españolas están destacando mundialmente en este ámbito. El informe *Brand Influence 2025* sitúa a BBVA como líder de su ranking en políticas DEI, no solo por haber superado sus objetivos de presencia femenina en puestos directivos, alcanzando un 35,4% frente al objetivo del 35% para 2026, sino también por haber impulsado la inclusión de personas LGTBQ+ mediante grupos de trabajo específicos en todos los países donde opera. Le siguen en la clasificación española Telefónica y Zara, destacando por la implementación de políticas inclusivas y su compromiso creciente. A pesar de la corriente proveniente de Estados Unidos, el estudio destaca que, en el ámbito internacional, el dominio sigue siendo anglosajón, con gigantes como Johnson & Johnson, American Express y Apple liderando los primeros puestos.

Cristina Gabriel, responsable de Diversidad en BBVA, explica a *Business People* que no hay posibilidades de dar marcha atrás en las políticas DEI. “Si analizamos la historia, la lucha por la igualdad y los derechos sociales no ha seguido un ritmo lineal. Hay épocas de avances y épocas de estancamiento; los hitos no llegan a la vez en todos los países. Hace cien años en España las mujeres no teníamos derecho al voto, hace 50 no podíamos abrir una cuenta bancaria sin la autorización de un hombre”. Y sentencia: “Hay acontecimientos que quizá ralenticen temporalmente la consecución de nuevas metas de igualdad, pero



Val Díez
Presidenta de la
Comisión de Igualdad
y Diversidad de CEOE

estos avances son imparables”.

Para demostrarlo, Gabriel adelanta que, tras superar el objetivo del 35% de mujeres en puestos de dirección en 2024, “hemos fijado un nuevo objetivo de cara al 2026, estableciendo que el ratio de directivas llegue al 36,8%”. Para lograr este “objetivo ambicioso, concreto y medible”, la entidad se respalda en iniciativas como, por ejemplo, Yo soy talento femenino, un programa de alto rendimiento dirigido a las empleadas con mayor potencial de crecimiento.

Para promover la inclusión de personas LGTBQ+, BBVA ha creado grupos de trabajo específicos en todos los países donde opera, donde se busca “diseñar acciones tanto globales como locales” que permitan “asegurar que la diversidad no solo sea un principio en la teoría, sino una realidad palpable en la práctica”. Por ejemplo, la entidad publicó, en 2022, una guía de sensibilización y acompañamiento a personas trans o, a finales de 2023, un protocolo frente al acoso contra las personas LGTBQ+.

↙ El **71%**
de los directivos valora
positivamente la
diversidad de género
en sus organizaciones,
frente al
56%
de los empleados
que comparte esa
percepción

Cristina Gabriel
Responsable de
Diversidad en BBVA



Con la idea de “crear un entorno donde todas las personas puedan desarrollar su máximo potencial, independientemente de sus características individuales”, el banco también apostó por los trabajadores con más de 50 años, lo que les llevó a ganar el reconocimiento del Age Friendly Institute en 2024. Para seguir avanzando, el BBVA desarrolló este año un manual interno para dar visibilidad a la realidad de las personas en el espectro autista en el marco laboral y social. “El objetivo es sensibilizar a todos los profesionales del banco en torno a esta neurodivergencia y promover un entorno de trabajo que facilite la incorporación de este colectivo, aproveche sus fortalezas y entienda las barreras que afrontan”, detalla la responsable de Diversidad.

APUESTA TRANSVERSAL

La presidenta de la Comisión de Igualdad y Diversidad de CEOE reconoce que, actualmente, “hay sectores en nuestro país como el financiero, la gran distribución, la tecnología y la industria farmacéutica que están liderando la adopción de políticas DEI”. Sin embargo, pone de relieve que “sabiendo que hay sectores en España más avanzados que otros en políti-

cas de diversidad, son muy valiosos los testimonios o programas de aquellos sectores más masculinizados, como la construcción o el transporte, cuyos retos son más significativos, pero que están desarrollando programas con resultados espectaculares”.

¿Dónde se encuentran las principales barreras? Para el director de Recursos Humanos de FCC Servicios Medio Ambiente, “el mayor desafío es el de hacer de nuestro sector de actividad un sector atractivo para los diferentes colectivos, y seguir atrayendo a los mejores profesionales para que nos ayuden a mejorar la calidad de vida de las personas”. De ahí que denuncie que “desgraciadamente en nuestra sociedad (al igual que en muchas otras) nos seguimos encontrando con barreras invisibles que limitan y dificultan avanzar en los proyectos de diversidad e igualdad, y que responden a ideas preconcebidas sobre uno u otro colectivo”.

Ahora bien, la evolución del DEI en España va más allá de los sectores económicos. Val Díez recuerda que, en cuanto a la diversidad étnica o cultural, el 14% de los afiliados a la Seguridad Social son extranjeros, de culturas y nacionalidades muy diversas, pues casi el 69% son de fuera de la UE”. De ahí que →

defienda que, aunque queden retos, “la aceptación y el respeto a la libertad de las personas se ha asentado en la cultura empresarial”.

Para avanzar en este sentido, la representante de la CEOE destaca acciones como el acuerdo que se firmó, junto al Gobierno y agentes sociales, para garantizar la igualdad de las personas LGTBI en el ámbito laboral. A lo que suma el “impacto relevante como catalizador del cambio” que están teniendo algunas normativas como la Ley de Igualdad de Trato y la Ley de Diversidad.

“Estas normas han servido para establecer un marco de mínimos que impulsa políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión de forma más sistemática. No obstante, considero que debemos evolucionar hacia un enfoque más flexible y de colaboración público-privada, que incentive el cambio cultural desde la corresponsabilidad, en lugar de desde la imposición normativa”, matiza Díez. A lo que añade: “Es fundamental acompañar a las empresas en las nuevas obli-

gaciones legales con apoyos, formación y difusión de buenas prácticas que inspiren a avanzar de forma voluntaria y sostenible. Es necesario acompañar a nuestro tejido empresarial en este camino compartido”.

FUTURO PROMETEDOR

El director de Recursos Humanos de FCC Servicios Medio Ambiente tiene la mirada puesta en el futuro. Considera que, de no hacerlo, “estaríamos renunciando a nuestra misión empresarial de mejorar la calidad de vida de las personas”. Por eso, ya cuenta con una hoja de ruta para dar un paso más allá: “Estamos empezando a trabajar en proyectos sobre otras vertientes de la diversidad en las que no habíamos trabajado hasta el momento, como son la diversidad generacional (más del 32% de la plantilla tiene más de 54 años) y la diversidad multicultural (tenemos personas procedentes de 102 nacionalidades diferentes)”.

“Estamos convencidos de que en los próximos años serán muchos los retos que se nos planteen, pero estamos preparados para enfrentarnos a ellos para superarlos”, adelanta Suárez Zarcos.

El futuro de las políticas DEI en España también es esperanzador para la presidenta de la Comisión de Igualdad y Diversidad de CEOE. “No puede haber más que respeto y avances”, sentencia Díez, para quien “la evolución será claramente ascendente y transformadora”, por lo que “en los próximos años espero ver una consolidación de las políticas de inclusión con una narrativa constructiva, atractiva y firme”.

Eso sí, pone la lupa en cómo “la inteligencia artificial y los nuevos modelos de trabajo también exigirán un enfoque renovado de la diversidad, que



Momento de actuar

CONVERSACIÓN CON **LUIS SUÁREZ ZARCOS**, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE FCC SERVICIOS MEDIO AMBIENTE

¿Qué impacto ha tenido *Now is the time* desde su puesta en marcha en 2017 y reconocida en 2024 por la Fundación Adecco y el Club de Excelencia en Sostenibilidad?

El proyecto nos ha servido para crear una empresa que respeta,

valora y promueve el principio de igualdad en todas sus vertientes, y que nos ha ayudado a desarrollar una cultura empresarial construida por y para las personas, todas ellas con características diferentes en lo que se refiere a sexo, discapacidad, orientación sexual y expresión de

género, origen social y étnico, edad, creencias religiosas, etc. Asimismo, nos ha servido para ser una empresa de referencia en materia de Igualdad, Diversidad e Inclusión, reconocida por diversas entidades como la Fundación Adecco, el Club de Excelencia en Sostenibilidad



↘ El **14%**
de los afiliados a la
Seguridad Social son
extranjeros y casi el
69%
de ellos provienen de
fuera de la UE

incluirá no solo género o cultura, sino también habilidades, pensamiento y capacidades diversas. Tenemos mucho trabajo por delante y España tiene una oportunidad única para situarse a la vanguardia europea en este ámbito si apostamos decididamente por una diversidad real y transformadora”.

Con la convicción de no dar ni un paso atrás, España avanza con paso firme hacia un modelo empresarial más justo, diverso e inclusivo, dispuesta a consolidarse como referente europeo en políticas DEI; el compromiso transversal del tejido empresarial, junto al marco legal y la creciente conciencia social, sitúan al país en una posición única para transformar la diversidad en un valor estratégico, capaz de generar impacto real y duradero en el tiempo. ▲

o la Fundación Incorpora-La Caixa, y que esperamos sirva para animar a muchas otras empresas a valorar la importancia de contar con personas diferentes, aprovechando el talento y el potencial único de cada individuo, como mecanismo para la consecución de los objetivos empresariales y sociales.

¿Cómo se ha desarrollado el proceso de inclusión laboral para colectivos como personas con discapacidad, refugiadas o en riesgo de exclusión social?

Para garantizar el éxito de cualquier proyecto, es esencial partir de un diagnóstico inicial

que permita definir objetivos claros, tanto cualitativos como cuantitativos, y desarrollar mecanismos adecuados para alcanzarlos. Este enfoque requiere el respaldo de la alta dirección y una visión estratégica alineada con los objetivos empresariales. En este marco, se impulsó un proyecto colaborativo que permitió crear una red de alianzas con entidades expertas en diversidad e inclusión, con el fin de suplir la falta de experiencia interna y trasladar a colaboradores externos el compromiso con estos valores. Se puso en marcha un plan de comunicación y sensibilización

tanto interno como externo, y se comenzaron a desarrollar acciones formativas dirigidas a todos los niveles de la organización. Inicialmente centrado en personas con discapacidad y en riesgo de exclusión, el programa ha evolucionado hasta atender a 11 colectivos con especiales dificultades de acceso al empleo, mediante planes específicos adaptados a sus necesidades. Hoy, la diversidad forma parte integral de la cultura corporativa, con el compromiso activo de toda la plantilla para reducir desigualdades sociales.

EMPLEMENTO DI BUSINESS PEOPLE N.15 – JUNIO 2025

Director responsable

Vito Sinopoli

Consultor editorial

Linda Parrinello

Redactor jefe y coordinación editorial

José Antonio Puglisi

Redacción

M^a Gabriela Sivira

Colaboradores

Ernesto Páez, Cristina Mendoza y Rosario Fernández

Coordinación gráfica

Alda Pedrazzini

Maquetación

Jangala Media

Coordinación técnica

Paola Lorusso

Publicidad

Elisabetta Pifferi
elisabetta.pifferi@e-duesse.es

publicidad@e-duesse.es

Nacho Azcoitia

nazcoitia@e-duesse.es

Roberto Campo

rcampo@e-duesse.es

Publicación mensual - 10 números al año

Precio de la copia 3,90 euros

Preimpresión: Target Color srl, Milano

Impresión: Rotocobrhí/Walstead

Ronda de Valdecarrizo, 13

28760 Tres Cantos

Madrid

Distribución: SGEL

Avenida de Suiza, 18 – Planta Baja.

28821 Coslada (Madrid)

Depósito Legal: M-30765-2023

ISSN 3020-6618

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de la revista puede ser reproducida en cualquier forma o reelaborada con el uso de sistemas electrónicos, o reproducida, o difundida, sin el permiso por escrito del editor. Los manuscritos y fotografías, aunque no estén publicados, no serán devueltos. La redacción se ha ocupado de obtener los derechos de autor de las imágenes publicadas. En caso de no haber sido posible, el editor queda a disposición de los titulares para responder a eventuales solicitudes.

DUESSE COMMUNICATION ESPAÑA SL

C/ Fernando el Católico, 17

28015 Madrid

www.e-duesse.es



Business
People
Collection