

Con la financiación de:



**Conselleria de Treball,
Funció Pública i Diàleg Social**

Direcció General de Conciliació
i d'Igualtat en l'Àmbit Laboral



Guía para la

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA EMPRESA

Edición: CAEB
Textos: CORE Consulting. Luis Carlos Perea Marcos
Diseño: Borbalán
Impresión: Gráficas Loyse
Depósito Legal:
Con financiación de: Conselleria de Treball, Funció Pública i Diàleg Social.
Direcció General de Conciliació i d'Igualtat en l'Àmbit Laboral

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la portada y contraportada, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, óptico, de grabación o de fotocopia. Todos los derechos reservados.

ÍNDICE

- 01 INTRODUCCIÓN
- 02 ¿QUÉ ENTENDEMOS POR DIVERSIDAD EN LA EMPRESA?
- 03 MARCO NORMATIVO
- 04 ¿POR QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD?
- 05 ÁMBITOS DE ACTUACIÓN Y MEDIDAS RECOMENDADAS
- 06 CÓMO EMPEZAR A TRABAJAR LA DIVERSIDAD EN UNA PYME
- 07 BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES
- 08 CONCLUSIONES
- 09 RECURSOS PARA SEGUIR AVANZANDO

01

INTRODUCCIÓN

LA DIVERSIDAD YA FORMA PARTE DE LA REALIDAD EMPRESARIAL

Las empresas desarrollan actualmente su actividad en un entorno cada vez más diverso y cambiante. Los cambios demográficos, la movilidad de profesionales, la transformación tecnológica, la evolución de las expectativas laborales y la creciente internacionalización de la economía están modificando la forma en que las organizaciones gestionan a las personas y organizan el trabajo.

Esta realidad afecta a empresas de todos los tamaños y sectores. Hoy es habitual encontrar plantillas donde conviven distintas generaciones, personas con trayectorias profesionales diversas, profesionales procedentes de diferentes países y culturas o personas que atraviesan situaciones personales y familiares muy diferentes.

En las Islas Baleares, esta diversidad resulta especialmente visible. La importancia del sector turístico, la llegada de profesionales nacionales e internacionales, la convivencia multicultural y las dificultades para atraer y fidelizar talento hacen que muchas empresas gestionen equipos cada vez más heterogéneos.

La diversidad, por tanto, no es una cuestión excepcional ni una tendencia pasajera. Forma parte de la realidad cotidiana de las organizaciones y seguirá adquiriendo relevancia en los próximos años.

UN RETO, PERO TAMBIÉN UNA OPORTUNIDAD

La diversidad puede plantear desafíos relacionados con la comunicación, la integración de equipos, la convivencia de distintas expectativas profesionales o la adaptación a necesidades personales diversas.

Sin embargo, también ofrece oportunidades importantes. Las organizaciones que saben gestionar adecuadamente esta realidad suelen desarrollar entornos laborales más respetuosos, equipos más cohesionados y una mayor capacidad para adaptarse a los cambios.

La diversidad, por sí sola, no garantiza mejores resultados. Para que genere valor es necesario crear entornos donde las personas puedan participar, aportar sus capacidades y desarrollar su potencial en condiciones de igualdad y respeto.

Por este motivo, cada vez más empresas incorporan la diversidad dentro de sus estrategias de gestión de personas, entendiéndola como un elemento vinculado al bienestar laboral, la atracción y fidelización del talento, la innovación y la sostenibilidad organizativa.

UNA GUÍA PENSADA PARA LAS EMPRESAS DE BALEARES

No todas las organizaciones parten del mismo punto ni necesitan desarrollar las mismas actuaciones. Mientras algunas empresas ya han incorporado políticas relacionadas con igualdad, conciliación o inclusión, otras están comenzando a reflexionar sobre cómo gestionar mejor la diversidad presente en sus equipos. Muchas, además, trabajan estos aspectos de manera informal sin identificarlos expresamente como iniciativas de diversidad.

Por ello, esta guía adopta un enfoque práctico y progresivo. No pretende constituir un manual jurídico ni un documento técnico especializado. Su objetivo es ofrecer orientaciones sencillas que ayuden a comprender qué significa gestionar la diversidad y cómo puede abordarse de forma realista en el día a día de una empresa.

Las propuestas incluidas están especialmente pensadas para pequeñas y medianas empresas, que constituyen la mayor parte del tejido empresarial de las Islas Baleares.

CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

A lo largo de los diferentes capítulos se abordan los principales aspectos relacionados con la gestión de la diversidad en la empresa: qué entendemos por diversidad, cuál es el marco normativo básico, qué beneficios puede aportar una gestión adecuada y cuáles son los principales ámbitos de actuación.

La guía también incluye orientaciones para aquellas organizaciones que desean comenzar a trabajar este ámbito, así como ejemplos reales de empresas que han desarrollado iniciativas relacionadas con inclusión, accesibilidad, diversidad cultural, diversidad generacional o bienestar laboral.

El objetivo final es ofrecer una herramienta útil que ayude a las empresas a construir entornos de trabajo más inclusivos, sostenibles y preparados para afrontar los retos del presente y del futuro.



02

¿QUÉ ENTENDEMOS POR DIVERSIDAD EN LA EMPRESA?

LA DIVERSIDAD FORMA PARTE DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN

Cuando se habla de diversidad en la empresa muchas personas piensan automáticamente en cuestiones relacionadas con el género, la nacionalidad o la discapacidad. Sin embargo, la diversidad es una realidad mucho más amplia.

Las organizaciones están formadas por personas con experiencias, capacidades, trayectorias y circunstancias diferentes. Estas diferencias influyen en la forma de trabajar, comunicarse, relacionarse con otras personas y afrontar los retos profesionales.

Por este motivo, la diversidad no debe entenderse como una característica de determinadas personas o colectivos, sino como una realidad presente en cualquier equipo de trabajo.

Incluso en una pequeña empresa donde aparentemente todas las personas comparten un perfil similar pueden existir diferencias importantes relacionadas con la edad, la experiencia profesional, la situación familiar, las expectativas laborales, la formación, los estilos de comunicación o las necesidades personales.

Gestionar la diversidad significa reconocer esta realidad y crear entornos donde todas las personas puedan desarrollar su trabajo en condiciones de respeto, igualdad de oportunidades y participación. personas, entendiéndola como un elemento vinculado al bienestar laboral, la atracción y fidelización del talento, la innovación y la sostenibilidad organizativa.

MÁS ALLÁ DE LAS DIFERENCIAS VISIBLES

Algunas dimensiones de la diversidad son fácilmente identificables, como la edad, el género o determinados rasgos físicos. Sin embargo, muchas otras no son visibles a simple vista.

Las personas también son diferentes en aspectos como sus experiencias vitales, sus responsabilidades familiares, su nivel socioeconómico, su estado de salud, sus creencias, su orientación sexual, su forma de aprender o sus expectativas profesionales. Por este motivo, gestionar la diversidad exige evitar las etiquetas y los prejuicios. No es posible conocer la realidad de una persona únicamente por su apariencia, su edad o su origen.

En el entorno laboral, las generalizaciones suelen conducir a interpretaciones erróneas y pueden generar barreras innecesarias. Expresiones como “la gente joven no se compromete”, “las personas mayores no se adaptan a la tecnología” o “determinados perfiles encajan mejor en ciertos puestos” simplifican realidades mucho más complejas. La diversidad invita precisamente a hacer lo contrario: comprender a las personas desde su individualidad y no desde los estereotipos.



DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD: TRES CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS

Con frecuencia se utilizan de forma indistinta conceptos como diversidad, inclusión o equidad. Aunque están estrechamente relacionados, no significan exactamente lo mismo.

La diversidad hace referencia a la existencia de diferencias entre las personas que forman parte de una organización.

La inclusión implica que todas las personas puedan participar, aportar y desarrollarse profesionalmente sintiéndose respetadas y valoradas.

La equidad supone reconocer que no todas las personas parten de las mismas circunstancias y que, en determinadas situaciones, puede ser necesario adoptar medidas específicas para garantizar una igualdad real de oportunidades.

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LA PRÁCTICA

CONCEPTO	QUÉ SIGNIFICA	PREGUNTA ÚTIL PARA LA EMPRESA
DIVERSIDAD	Existen diferencias entre las personas que forman parte de la organización	¿Qué realidades y perfiles conviven en nuestra empresa?
INCLUSIÓN	Todas las personas pueden participar y sentirse parte del equipo	¿Todas las personas tienen oportunidades reales para aportar y desarrollarse?
EQUIDAD	Se reconocen distintas necesidades y puntos de partida	¿Existen barreras que deberíamos reducir o compensar?

Estos tres elementos se refuerzan mutuamente. Una empresa puede tener una plantilla diversa, pero si algunas personas no se sienten escuchadas o encuentran obstáculos para progresar profesionalmente, difícilmente podrá considerarse una organización inclusiva.

¿QUÉ FORMAS PUEDE ADOPTAR LA DIVERSIDAD?

La diversidad puede manifestarse de muchas maneras y no todas tienen la misma relevancia en todas las organizaciones. Su importancia dependerá del sector, del tamaño de la empresa, de las características de la plantilla y del contexto en el que desarrolla su actividad.

DIMENSIÓN	EJEMPLOS
GÉNERO	Mujeres, hombres y diversidad de identidades de género
GENERACIONAL	Convivencia de distintas generaciones y etapas profesionales
CULTURAL Y DE ORIGEN	Diferentes nacionalidades, lenguas, culturas y trayectorias migratorias
DISCAPACIDAD	Personas con discapacidad física, sensorial, intelectual o psicosocial
ORIENTACIÓN SEXUAL E IDENTIDAD DE GÉNERO	Diversidad LGTBI+
SITUACIÓN FAMILIAR Y PERSONAL	Responsabilidades de cuidado, diferentes modelos familiares o situaciones vitales
FORMACIÓN Y TRAYECTORIA PROFESIONAL	Experiencias, competencias y niveles formativos diversos
ESTILOS DE TRABAJO Y COMUNICACIÓN	Diferentes formas de relacionarse, colaborar o resolver problemas

Estas dimensiones no actúan de forma aislada. Cada persona combina múltiples características y experiencias que configuran una realidad única.

TODAS LAS EMPRESAS SON DIVERSAS

Uno de los errores más frecuentes consiste en pensar que la diversidad es un asunto que afecta únicamente a grandes compañías o a organizaciones con plantillas muy heterogéneas. La realidad es que todas las empresas son diversas en mayor o menor medida.

La diferencia está en que algunas organizaciones reconocen esta realidad y la incorporan a su forma de gestionar personas, mientras que otras la abordan únicamente cuando aparece un conflicto o una obligación legal.

Comprender la diversidad como una característica natural de las organizaciones constituye el primer paso para construir entornos laborales más inclusivos, saludables y preparados para afrontar los retos actuales y futuros del mercado de trabajo.



03

MARCO NORMATIVO

La gestión de la diversidad no es únicamente una cuestión de cultura organizativa o de responsabilidad social. También está relacionada con un conjunto de normas que garantizan la igualdad de trato, previenen la discriminación y promueven entornos laborales más inclusivos.

Durante los últimos años se han producido avances significativos tanto en la legislación europea como en la española, ampliando la protección frente a diferentes formas de discriminación y reforzando las obligaciones de las empresas en ámbitos como la igualdad de género, la diversidad LGTBI+, la accesibilidad, la conciliación o la inclusión laboral de personas con discapacidad.

Sin embargo, más allá del cumplimiento normativo, estas normas reflejan una evolución social más amplia: el reconocimiento de que las organizaciones deben ofrecer oportunidades equitativas a todas las personas y gestionar la diversidad como parte de una cultura empresarial respetuosa, sostenible y alineada con los derechos fundamentales.



IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN: EL PRINCIPIO BÁSICO

El punto de partida del marco normativo es sencillo: todas las personas tienen derecho a recibir un trato igualitario y a no ser discriminadas por sus características personales o sociales.

Este principio aparece recogido en la Constitución Española y se desarrolla posteriormente a través de distintas normas laborales y de igualdad. En el ámbito empresarial implica que las decisiones relacionadas con la contratación, la promoción profesional, la formación, las condiciones de trabajo o la extinción de la relación laboral deben basarse en criterios objetivos y nunca en circunstancias personales ajenas al desempeño profesional.

La legislación protege frente a discriminaciones relacionadas, entre otras cuestiones, con el sexo, la edad, el origen étnico o nacional, la discapacidad, la orientación sexual, la identidad de género, la religión, las creencias, la enfermedad o la situación familiar.

Para las empresas, esto supone no solo evitar conductas discriminatorias directas, sino también revisar prácticas, procedimientos o dinámicas internas que puedan generar desigualdades de forma indirecta

PRINCIPALES NORMAS QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS

Sin necesidad de realizar un análisis jurídico exhaustivo, conviene conocer las principales referencias normativas relacionadas con la gestión de la diversidad.

La Ley Orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres constituye la principal norma en materia de igualdad de género. A partir de ella se desarrollan los planes de igualdad, las auditorías retributivas y otras medidas orientadas a garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral.

La Ley 15/2022, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, amplía de forma significativa la protección frente a cualquier forma de discriminación y refuerza la responsabilidad preventiva de las organizaciones.

En relación con la diversidad afectivo-sexual y de género, la Ley 4/2023 para la igualdad real y efectiva de las personas trans y para la garantía de los derechos de las personas LGTBI+, junto con su desarrollo normativo posterior, impulsa medidas destinadas a garantizar entornos laborales seguros y libres de discriminación.

Por su parte, el Texto Refundido de la Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su Inclusión Social establece obligaciones relacionadas con accesibilidad, ajustes razonables e inclusión laboral de personas con discapacidad.

A estas normas se suman otras disposiciones relacionadas con conciliación, trabajo a distancia, prevención de riesgos laborales, protección frente al acoso o garantía de derechos digitales, todas ellas estrechamente vinculadas a la gestión de la diversidad y al bienestar laboral.

PRINCIPALES ÁMBITOS NORMATIVOS RELACIONADOS CON LA DIVERSIDAD

ÁMBITO	REFERENCIAS PRINCIPALES
IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN	Constitución Española y Ley 15/2022
IGUALDAD DE GÉNERO	LO 3/2007 y normativa de planes de igualdad
DIVERSIDAD LGTBI+	Ley 4/2023 y normativa de desarrollo
DISCAPACIDAD E INCLUSIÓN	RDL 1/2013
CONCILIACIÓN Y CORRESPONSABILIDAD	Estatuto de los Trabajadores y normativa específica
SALUD LABORAL Y BIENESTAR	Ley de Prevención de Riesgos Laborales
DERECHOS DIGITALES	LO 3/2018

EL PAPEL DE LA UNIÓN EUROPEA Y LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES

Buena parte de los avances normativos producidos en España tienen su origen en iniciativas impulsadas desde la Unión Europea.

Las directivas europeas sobre igualdad de trato, igualdad de género, conciliación y derechos laborales han servido de referencia para muchas de las reformas aprobadas en los últimos años. Del mismo modo, organismos internacionales como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) o Naciones Unidas han contribuido a situar la diversidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades entre las prioridades de las políticas públicas y empresariales.

Especial relevancia tienen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030, particularmente aquellos relacionados con la igualdad de género, el trabajo decente, la reducción de desigualdades y la construcción de organizaciones más sostenibles.

DIVERSIDAD Y CONCILIACIÓN: UNA CONEXIÓN CADA VEZ MÁS ESTRECHA

La gestión de la diversidad mantiene una relación directa con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Las empresas están formadas por personas que atraviesan situaciones vitales muy distintas: responsabilidades de cuidado, necesidades de flexibilidad, cambios de residencia, etapas formativas o circunstancias personales diversas. Por ello, las políticas de conciliación se han convertido en una de las principales herramientas para responder a esta diversidad de necesidades.

La normativa reciente, tanto estatal como autonómica, ha reforzado derechos relacionados con la adaptación de jornada, los permisos parentales, la corresponsabilidad y la desconexión digital, consolidando un enfoque que conecta diversidad, bienestar y sostenibilidad organizativa.

MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO LEGAL

La normativa establece unos mínimos que todas las empresas deben respetar. Sin embargo, las organizaciones que obtienen mejores resultados en materia de diversidad suelen ir más allá de las obligaciones legales.

La experiencia demuestra que la inclusión efectiva depende tanto del cumplimiento normativo como de factores relacionados con el liderazgo, la comunicación, la cultura organizativa y la gestión de personas.

Por ello, la diversidad no debe entenderse únicamente como una cuestión jurídica. Constituye también una oportunidad para fortalecer la cohesión interna, mejorar la experiencia de las personas trabajadoras, atraer talento y construir organizaciones más innovadoras, sostenibles y preparadas para afrontar los retos del futuro.



04

¿POR QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD?

Limitar la diversidad a una cuestión normativa supone desaprovechar gran parte de su potencial. Las empresas son organizaciones formadas por personas y, como hemos visto en el capítulo anterior, todas las plantillas son diversas en mayor o menor medida. Gestionar adecuadamente esa diversidad permite mejorar las relaciones laborales, fortalecer el compromiso de las personas trabajadoras y aumentar la capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno.

Por este motivo, cada vez más empresas incorporan la diversidad dentro de sus estrategias de gestión de personas y la consideran un elemento vinculado a la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo organizativo.

PERSONAS: MEJORAR EL CLIMA LABORAL Y EL COMPROMISO

Las personas desarrollan mejor su trabajo cuando se sienten respetadas, valoradas y escuchadas. Los entornos laborales inclusivos favorecen relaciones más positivas entre los equipos, reducen situaciones de discriminación o exclusión y contribuyen a generar un mayor sentimiento de pertenencia.

Cuando las personas perciben que pueden expresar sus opiniones, desarrollar sus capacidades y ser tratadas con equidad, aumenta su implicación con los objetivos de la organización y mejora el clima laboral. Esto resulta especialmente importante en pequeñas y medianas empresas, donde las relaciones personales tienen un peso significativo en el funcionamiento cotidiano y en la cohesión de los equipos.

TALENTO: ATRAER, DESARROLLAR Y FIDELIZAR PROFESIONALES

La capacidad para atraer y retener talento se ha convertido en uno de los principales desafíos para muchas empresas. En un territorio como las Islas Baleares, donde determinados sectores afrontan serias dificultades para cubrir vacantes y fidelizar profesionales.

Las empresas que promueven la igualdad de oportunidades, la conciliación, la flexibilidad y el respeto a la diversidad suelen ser más atractivas para profesionales con perfiles muy diversos. Además, una gestión inclusiva permite también aprovechar mejor el talento disponible dentro de la propia organización, facilitando el desarrollo profesional y reduciendo el riesgo de perder personas valiosas por motivos ajenos a su capacidad o desempeño.

NEGOCIO: COMPRENDER MEJOR A CLIENTES Y ENTORNOS CAMBIANTES

Las empresas operan en mercados cada vez más diversos y complejos. Contar con equipos formados por personas con experiencias, perspectivas y conocimientos diferentes puede contribuir a comprender mejor las necesidades de clientes, usuarios y grupos de interés igualmente diversos.

La diversidad favorece la incorporación de nuevas ideas, amplía los puntos de vista disponibles para resolver problemas y ayuda a identificar oportunidades que podrían pasar desapercibidas en equipos excesivamente homogéneos.

Aunque la diversidad por sí sola no garantiza la innovación, si se entiende como una oportunidad, puede convertirse en un factor que facilite la creatividad, el aprendizaje y la capacidad de adaptación cuando existe una cultura organizativa que promueve la participación y la colaboración.

La diversidad ayuda a las empresas a responder a los retos futuros porque favorece una mayor capacidad de adaptación y una visión más amplia de los desafíos. Aspectos como el relevo generacional, la incorporación de profesionales procedentes de distintos entornos culturales, la inclusión de personas con discapacidad o la respuesta a nuevas formas de organización del trabajo forman ya parte de la realidad de muchas empresas.

Gestionar estas cuestiones de forma anticipada permite construir organizaciones más resilientes, sostenibles y preparadas para afrontar los cambios que seguirán produciéndose en los próximos años.

BENEFICIOS DE GESTIONAR LA DIVERSIDAD

ÁMBITO	PRINCIPALES APORTACIONES
PERSONAS	Mejora del clima laboral, la convivencia y el compromiso
TALENTO	Atracción, desarrollo y fidelización de profesionales
NEGOCIO	Mayor capacidad de adaptación, aprendizaje e innovación
SOSTENIBILIDAD	Preparación para los retos sociales y laborales del futuro



05

ÁMBITOS DE ACTUACIÓN Y MEDIDAS RECOMENDADAS

La diversidad no se gestiona mediante una única acción ni mediante una política aislada. Forma parte de la gestión cotidiana de las personas y afecta a múltiples ámbitos de la organización. Por ello, más que hablar de medidas concretas, resulta útil identificar los principales espacios donde la empresa puede actuar para construir entornos laborales más inclusivos, respetuosos y capaces de aprovechar el valor que aporta la diversidad.

No todas las empresas necesitan desarrollar las mismas iniciativas ni avanzar al mismo ritmo. Sin embargo, existen algunos ámbitos comunes donde las empresas pueden trabajar de forma progresiva, adaptada a su tamaño, recursos y realidad sectorial.



LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZATIVA

La forma en que una empresa entiende y gestiona la diversidad depende en gran medida de su cultura organizativa y del comportamiento de quienes ejercen responsabilidades de dirección o coordinación de equipos.

Las organizaciones transmiten continuamente mensajes sobre qué conductas se valoran, cómo se toman las decisiones, qué tipo de relaciones laborales se fomentan y cómo se afrontan las diferencias entre las personas. Estos mensajes no se comunican únicamente mediante documentos o declaraciones institucionales. Se reflejan sobre todo en las decisiones cotidianas, en la forma de resolver conflictos, en los procesos de promoción interna o en la manera de reaccionar ante situaciones de discriminación o exclusión.

Por este motivo, cualquier estrategia de diversidad debe comenzar por el compromiso visible de la dirección. Cuando las personas que lideran la organización muestran coherencia entre los valores que defienden y las prácticas que aplican, resulta mucho más fácil consolidar una cultura inclusiva.

En una pyme, este aspecto adquiere una relevancia especial. La proximidad entre dirección y plantilla hace que los comportamientos individuales tengan un impacto mucho mayor sobre el clima laboral y la percepción de justicia interna.

Algunas actuaciones recomendables en este ámbito son incorporar la diversidad y la inclusión dentro de los valores corporativos, formar a responsables de equipo en liderazgo inclusivo, revisar posibles sesgos en la toma de decisiones y fomentar espacios de participación donde las personas puedan expresar necesidades o propuestas de mejora.

PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR SOBRE LA CULTURA ORGANIZATIVA

- ¿Todas las personas sienten que pueden expresar sus opiniones con respeto?
- ¿Las oportunidades de desarrollo profesional son percibidas como justas?
- ¿Se actúa cuando aparece una conducta discriminatoria o irrespetuosa?
- ¿La dirección transmite un compromiso real con la diversidad?

SELECCIÓN, ACOGIDA E INCORPORACIÓN DE PERSONAS

La diversidad comienza mucho antes de la incorporación de una persona a la plantilla. Los procesos de selección son uno de los ámbitos donde pueden aparecer con mayor facilidad sesgos inconscientes que limiten el acceso al talento.

En ocasiones, determinadas decisiones se ven condicionadas por estereotipos relacionados con la edad, el género, el origen cultural o las trayectorias profesionales. No suele tratarse de discriminaciones deliberadas, sino de inercias que llevan a valorar como más adecuados perfiles similares a los ya existentes en la organización.

Por ello, revisar los procesos de selección desde una perspectiva inclusiva puede ayudar a ampliar el acceso al talento y mejorar la capacidad de la empresa para responder a un mercado laboral cada vez más diverso.

Otro punto importante es la acogida de nuevas incorporaciones. Los primeros días influyen de forma decisiva en la integración posterior, especialmente cuando la persona procede de otro país, de otro sector o de un entorno cultural diferente.

Las empresas pueden avanzar en este ámbito mediante ofertas de empleo redactadas con lenguaje inclusivo, procesos de selección basados en competencias, programas de bienvenida sencillos, acompañamiento inicial y sistemas de información claros sobre el funcionamiento de la organización.



GESTIÓN DE EQUIPOS DIVERSOS Y COMUNICACIÓN INCLUSIVA

La diversidad se hace especialmente visible en el trabajo diario de los equipos.

Actualmente conviven en muchas empresas personas de diferentes generaciones, culturas, experiencias profesionales y estilos de comunicación. Estas diferencias pueden enriquecer enormemente la organización, pero también generar malentendidos o conflictos cuando no se gestionan adecuadamente.

Muchas tensiones laborales no tienen su origen en desacuerdos de fondo, sino en formas distintas de comunicarse, interpretar la información o relacionarse con otras personas. Por ello, resulta fundamental fortalecer las competencias de comunicación interpersonal, escucha activa y gestión constructiva de conflictos.

En territorios como las Islas Baleares, donde la multiculturalidad forma parte de la realidad cotidiana de numerosos sectores, este aspecto adquiere una relevancia especial.

Las empresas pueden favorecer esta convivencia promoviendo una comunicación clara y accesible, facilitando la participación de todas las personas, desarrollando habilidades interculturales y generando espacios donde las diferencias puedan abordarse desde el respeto y la colaboración.



IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DESARROLLO PROFESIONAL

La diversidad solo genera valor cuando todas las personas tienen posibilidades reales de participar y desarrollarse dentro de la organización. Por ello, resulta importante revisar periódicamente si existen barreras que dificultan el acceso a la formación, la promoción profesional o determinadas responsabilidades.

En muchas ocasiones estas barreras no son visibles. Pueden aparecer en criterios informales de promoción, en dinámicas de funcionamiento consolidadas o en expectativas diferentes hacia determinados perfiles profesionales.

Garantizar la igualdad de oportunidades implica aumentar la transparencia de los procesos internos, comunicar claramente los criterios de desarrollo profesional y asegurar que el talento pueda progresar independientemente de características personales ajenas al desempeño.

DIVERSIDAD GENERACIONAL: APROVECHAR LA EXPERIENCIA Y LA INNOVACIÓN

La convivencia entre generaciones constituye una de las expresiones más visibles de la diversidad actual. En muchas organizaciones conviven profesionales con décadas de experiencia junto a personas que se incorporan por primera vez al mercado laboral. Cada generación aporta conocimientos, capacidades y expectativas diferentes.

Lejos de interpretarse como un problema, esta realidad puede convertirse en una oportunidad para combinar experiencia, innovación, adaptación tecnológica y conocimiento del negocio.

Las empresas pueden favorecer este intercambio mediante programas de mentoría, trabajo colaborativo entre generaciones, espacios de transferencia de conocimiento y políticas que reconozcan el valor de todas las etapas profesionales.

DIVERSIDAD GENERACIONAL: COMPRENDER LAS DIFERENTES EXPECTATIVAS PARA GESTIONAR MEJOR LOS EQUIPOS

Generación	Qué suele aportar a la organización	Qué suele valorar especialmente	Riesgos si no se gestiona adecuadamente	Claves de gestión recomendadas
BABY BOOMERS (APROX. NACIDOS ENTRE 1946 Y 1964)	Amplia experiencia profesional, conocimiento del negocio, estabilidad y redes de relación consolidadas.	Reconocimiento a la experiencia, seguridad, participación en decisiones y transmisión del conocimiento.	Pérdida de conocimiento crítico ante jubilaciones o procesos de relevo mal planificados.	Programas de mentoría, transferencia de conocimiento y participación en procesos de sucesión.
GENERACIÓN X (1965-1980)	Capacidad de gestión, autonomía, visión práctica y experiencia en entornos de cambio.	Equilibrio entre vida personal y profesional, estabilidad y capacidad de decisión.	Sobrecarga de responsabilidades al asumir simultáneamente funciones directivas y familiares.	Flexibilidad organizativa, desarrollo profesional y participación en la toma de decisiones.
MILLENNIALS (1981-1996)	Adaptación al cambio, digitalización, trabajo colaborativo y orientación al aprendizaje continuo.	Desarrollo profesional, propósito, liderazgo cercano y oportunidades de crecimiento.	Desmotivación si perciben estructuras rígidas o falta de evolución profesional.	Feedback frecuente, itinerarios de desarrollo y participación en proyectos transversales.
GENERACIÓN Z (A PARTIR DE 1997)	Rapidez de aprendizaje, dominio digital, creatividad y nuevas perspectivas sobre el trabajo.	Flexibilidad, aprendizaje continuo, bienestar y coherencia entre valores y práctica empresarial.	Alta rotación si no encuentran oportunidades de desarrollo o sentido en el trabajo.	Procesos de acogida sólidos, entornos ágiles y flexibles de trabajo, acompañamiento inicial y comunicación clara de expectativas.



La convivencia de varias generaciones dentro de una misma organización no debe entenderse como un problema, sino como una oportunidad para combinar experiencia, conocimiento técnico, capacidad de adaptación e innovación.

En Baleares, esta cuestión adquiere una relevancia especial por dos motivos. Por una parte, muchas empresas afrontan procesos de relevo generacional tanto en sus plantillas como en los equipos directivos o en la propia propiedad de la empresa. Por otra, sectores como el turismo, la hostelería, el comercio o la industria necesitan atraer talento joven sin perder el conocimiento acumulado por profesionales con una larga trayectoria.

Las organizaciones que facilitan la colaboración entre generaciones, promueven la transferencia de conocimiento y adaptan sus estilos de liderazgo a diferentes expectativas suelen obtener mejores resultados en términos de compromiso, estabilidad y capacidad de adaptación.



DIVERSIDAD CULTURAL Y ENTORNOS MULTICULTURALES

La realidad empresarial balear está profundamente marcada por la diversidad cultural. La presencia de profesionales procedentes de diferentes países, lenguas y tradiciones constituye una fortaleza para múltiples sectores. Gestionar adecuadamente esta diversidad implica facilitar la integración, prevenir prejuicios y aprovechar el conocimiento que aportan las personas con trayectorias internacionales. Las medidas más eficaces suelen estar relacionadas con la comunicación, la acogida, la formación y sensibilización intercultural y el establecimiento de acuerdos sobre normas de convivencia claras y compartidas.

INCLUSIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y ACCESIBILIDAD

La inclusión efectiva requiere eliminar barreras que dificultan la participación de determinadas personas. El concepto actual de accesibilidad va mucho más allá de las adaptaciones físicas. Incluye también la accesibilidad digital, organizativa y comunicativa.

Las empresas pueden avanzar mediante ajustes razonables, revisión de procesos, adaptación de herramientas y colaboración con entidades especializadas. Muchas de estas mejoras terminan beneficiando al conjunto de la plantilla y mejorando la calidad general de la organización.

CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR LABORAL

La diversidad también se expresa a través de las diferentes necesidades personales y familiares que conviven dentro de una plantilla. Las políticas de conciliación constituyen una de las herramientas más eficaces para responder a esta diversidad y favorecer entornos laborales sostenibles.

La flexibilidad horaria, la adaptación de jornada, el teletrabajo cuando sea posible, la desconexión digital y las medidas orientadas al bienestar permiten responder mejor a distintas etapas vitales y contribuyen a fortalecer el compromiso de las personas trabajadoras.

En Baleares, donde muchas empresas afrontan retos relacionados con la estacionalidad, la movilidad o las dificultades de acceso a la vivienda, estas medidas adquieren una relevancia especial.



PRINCIPALES ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN DIVERSIDAD

ÁMBITO	OBJETIVO PRINCIPAL
LIDERAZGO Y CULTURA	Generar entornos respetuosos e inclusivos
SELECCIÓN Y ACOGIDA	Garantizar igualdad de acceso al talento
COMUNICACIÓN Y EQUIPOS	Mejorar convivencia y colaboración
DESARROLLO PROFESIONAL	Asegurar igualdad de oportunidades
DIVERSIDAD GENERACIONAL	Aprovechar experiencia e innovación
DIVERSIDAD CULTURAL	Favorecer integración y cohesión
DISCAPACIDAD Y ACCESIBILIDAD	Eliminar barreras y facilitar participación
CONCILIACIÓN Y BIENESTAR	Responder a necesidades diversas

ÁMBITO	EJEMPLOS DE MEDIDAS RECOMENDADAS
LIDERAZGO Y CULTURA ORGANIZATIVA	Incorporar la diversidad y la inclusión en los valores de la empresa; sensibilizar o formar a responsables y equipos en liderazgo inclusivo; crear espacios de escucha y participación; actuar ante conductas discriminatorias o irrespetuosas. Formar a los equipos sobre el modelo de liderazgo.
SELECCIÓN Y ACOGIDA	Realizar ajustes razonables en puestos de trabajo; mejorar la accesibilidad física y digital; colaborar con entidades especializadas; revisar procedimientos para eliminar barreras.
GESTIÓN DE EQUIPOS Y COMUNICACIÓN	Fomentar la escucha activa; promover una comunicación clara y respetuosa; desarrollar habilidades para la gestión de conflictos; facilitar la colaboración entre perfiles diversos.
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y DESARROLLO PROFESIONAL	Garantizar criterios transparentes para la promoción y el acceso a la formación; revisar posibles barreras internas; facilitar oportunidades de desarrollo para toda la plantilla. Impulsar el plan de igualdad y LGTBI+
DIVERSIDAD GENERACIONAL	Impulsar programas de mentoría; favorecer la transferencia de conocimiento; promover equipos intergeneracionales; planificar los procesos de relevo generacional.
DIVERSIDAD CULTURAL	Facilitar la integración de personas procedentes de distintos entornos culturales; promover la sensibilización intercultural; adaptar procesos de acogida y comunicación cuando sea necesario.
DISCAPACIDAD Y ACCESIBILIDAD	Realizar ajustes razonables en puestos de trabajo; mejorar la accesibilidad física y digital; colaborar con entidades especializadas; revisar procedimientos para eliminar barreras.
CONCILIACIÓN, FLEXIBILIDAD Y BIENESTAR	Implantar medidas de flexibilidad organizativa; favorecer la conciliación de la vida personal, familiar y laboral; promover la desconexión digital; desarrollar iniciativas de bienestar laboral y salud psicosocial.

06

CÓMO EMPEZAR A TRABAJAR LA DIVERSIDAD EN UNA PYME

Cuando se habla de diversidad e inclusión, muchas pequeñas empresas tienen la sensación de que se trata de un ámbito complejo, pensado para grandes organizaciones con departamentos especializados de recursos humanos. Sin embargo, la experiencia demuestra que la mayoría de los avances significativos no comienzan con grandes planes ni con inversiones importantes, sino con pequeñas decisiones sostenidas en el tiempo.

La gestión de la diversidad no consiste en implantar decenas de medidas simultáneamente. Tampoco requiere transformar por completo la cultura de una organización de un día para otro. Lo importante es identificar las necesidades más relevantes de la empresa y avanzar de forma progresiva, realista y coherente con su realidad.

En las Islas Baleares, donde la inmensa mayoría del tejido empresarial está formado por pequeñas y medianas empresas, este enfoque resulta especialmente importante. Cada organización tiene características, recursos y retos diferentes. Lo que funciona en una empresa turística de 400 personas no necesariamente será útil para un pequeño comercio, una asesoría profesional o una pequeña empresa familiar.

El objetivo no debe ser alcanzar un modelo perfecto, sino construir un entorno de trabajo cada vez más respetuoso, inclusivo y capaz de aprovechar el talento de todas las personas.



EMPEZAR ESCUCHANDO

Antes de implantar medidas concretas conviene conocer cómo perciben las personas trabajadoras la realidad de la empresa.

Muchas organizaciones descubren que las principales necesidades no son las que inicialmente imaginaban. En ocasiones aparecen dificultades relacionadas con la comunicación entre equipos, problemas de conciliación, conflictos generacionales o necesidades vinculadas a la integración de nuevas incorporaciones.

Escuchar no exige necesariamente realizar estudios complejos. En una pyme puede ser suficiente abrir espacios de conversación, realizar reuniones específicas o incorporar algunas preguntas relacionadas con el clima laboral en las evaluaciones periódicas.

La información obtenida permitirá priorizar mejor las actuaciones y evitar medidas que no respondan a necesidades reales.

IDENTIFICAR UNA PRIORIDAD DE MEJORA

Uno de los errores más habituales consiste en intentar abordar todos los ámbitos de la diversidad al mismo tiempo. La experiencia demuestra que suele resultar más eficaz seleccionar una o dos prioridades concretas y concentrar los esfuerzos en ellas durante los primeros meses.

Por ejemplo, una empresa puede detectar que necesita mejorar la integración de nuevas incorporaciones. Otra puede observar dificultades de comunicación entre generaciones. Una tercera puede identificar problemas relacionados con conciliación o bienestar laboral.

Una mejora en los procesos de acogida, una formación básica para responsables de equipo, una revisión de los horarios de reunión o la creación de espacios de escucha pueden generar cambios significativos sobre el clima laboral y la percepción de inclusión.

Trabajar sobre objetivos concretos facilita la obtención de resultados visibles y genera confianza para continuar avanzando posteriormente. La clave no está en la cantidad de medidas implantadas, sino en su utilidad y en la capacidad de mantenerlas de forma coherente.

ALGUNAS SEÑALES QUE PUEDEN INDICAR ÁREAS DE MEJORA	
SITUACIÓN OBSERVADA	POSIBLE ÁMBITO DE ACTUACIÓN
DIFICULTADES PARA ATRAER O RETENER TALENTO	Cultura organizativa, conciliación o marca empleadora
CONFLICTOS FRECUENTES ENTRE EQUIPOS	Comunicación y liderazgo
ALTA ROTACIÓN DE NUEVAS INCORPORACIONES	Procesos de acogida e integración
ESCASA PRESENCIA DE DETERMINADOS PERFILES	Selección y promoción interna. Plan de igualdad.
DIFICULTADES DE CONVIVENCIA CULTURAL O GENERACIONAL	Gestión de equipos diversos
AUMENTO DEL MALESTAR O DESMOTIVACIÓN	Bienestar laboral y organización del trabajo

IMPLICAR A QUIENES LIDERAN LA ORGANIZACIÓN

Ninguna iniciativa relacionada con la diversidad tendrá recorrido si no existe un compromiso visible por parte de quienes dirigen la empresa. Las personas responsables transmiten continuamente mensajes sobre cómo se trabaja, qué comportamientos son aceptables y qué importancia tienen realmente las personas dentro de la organización.

Este compromiso no requiere grandes declaraciones institucionales. Se refleja principalmente en las decisiones cotidianas, en la forma de gestionar conflictos, en la escucha activa y en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. En las pequeñas empresas, donde las relaciones suelen ser más directas y cercanas, este factor adquiere una importancia todavía mayor.

INCORPORAR LA DIVERSIDAD A LOS PROCESOS HABITUALES

Una de las formas más eficaces de avanzar consiste en integrar progresivamente la diversidad en los procesos que la empresa ya realiza. No siempre es necesario crear nuevas estructuras o procedimientos.

Muchas veces basta con revisar aspectos ya existentes:

- Cómo se redactan las ofertas de empleo.
- Cómo se recibe a las nuevas incorporaciones.
- Cómo se distribuyen las oportunidades de formación.
- Cómo se organizan las reuniones de equipo.
- Cómo se comunican las decisiones.
- Cómo se escucha a los equipos.
- Cómo se gestionan los conflictos o desacuerdos.

Este enfoque permite avanzar de forma natural, evitando que la diversidad se perciba como un proyecto paralelo o desconectado de la actividad diaria.

REVISAR Y APRENDER

La gestión de la diversidad es un proceso continuo. Las necesidades de las personas y de las organizaciones evolucionan con el tiempo y las medidas que funcionan en un momento determinado pueden necesitar ajustes más adelante. Por ello, resulta recomendable revisar periódicamente las actuaciones realizadas y valorar si están contribuyendo a mejorar el clima laboral, la integración de las personas y el funcionamiento general de la empresa.

No es necesario desarrollar sistemas complejos de evaluación. En muchas pymes bastará con observar indicadores sencillos como la rotación, el absentismo, las dificultades de cobertura de vacantes o la percepción general de la plantilla.



CINCO PASOS PARA EMPEZAR

1. **ESCUCHAR** Conocer las necesidades reales de la plantilla.
2. **PRIORIZAR** Seleccionar uno o dos ámbitos de mejora.
3. **IMPLICAR A LA DIRECCIÓN** Asegurar un compromiso visible y coherente.
4. **ACTUAR DE FORMA PROGRESIVA** Implantar medidas sencillas y realistas.
5. **REVISAR Y MEJORAR** Evaluar los avances y ajustar las actuaciones.

La diversidad no es un proyecto que tenga principio y final. Es una forma de entender la gestión de las personas y las relaciones laborales desde una perspectiva de mejora continua.

Las empresas que avanzan con éxito en este ámbito no son necesariamente las que disponen de más recursos, sino aquellas que incorporan progresivamente la escucha, el respeto, la flexibilidad y la inclusión a su manera de trabajar. En la mayoría de los casos, el primer paso no consiste en diseñar un plan complejo, sino en preguntarse qué puede hacerse hoy para que todas las personas encuentren en la organización un entorno donde desarrollar su talento y aportar valor.



07

BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

La gestión de la diversidad puede abordarse de muchas formas diferentes según el tamaño, el sector y las características de cada organización. No existe un único modelo válido ni todas las empresas disponen de los mismos recursos.

Los siguientes ejemplos se han elaborado a partir de información pública disponible en páginas corporativas, memorias, entidades reconocidas o medios especializados. Su objetivo no es describir de forma exhaustiva todas las iniciativas desarrolladas por las empresas citadas, sino mostrar enfoques inspiradores que pueden ayudar a otras organizaciones a identificar ideas aplicables a su propia realidad.



MARSENCES HOTELS & HOMES

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y MARCA EMPLEADORA EN EL SECTOR TURÍSTICO

Contexto

El sector turístico balear desarrolla su actividad en un entorno altamente internacionalizado, con equipos diversos y una creciente necesidad de atraer, desarrollar y fidelizar talento. En este contexto, la gestión de las personas se ha convertido en un factor estratégico para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Actuación

MarSenses Hotels & Homes ha impulsado una estrategia orientada a fortalecer una cultura corporativa basada en el respeto, la inclusión, el bienestar laboral y el compromiso con las personas. Entre otras actuaciones, la compañía ha desarrollado medidas relacionadas con la mejora de las condiciones de trabajo, la conciliación, la participación y la experiencia de las personas trabajadoras.

Este enfoque ha contribuido a posicionar a la organización como un referente en gestión de personas dentro del sector turístico, obteniendo reconocimientos externos como la certificación Great Place to Work, uno de los sellos internacionales más reconocidos en materia de experiencia de empleado/a y calidad del entorno laboral.

Asimismo, la empresa ha reforzado públicamente su compromiso con la diversidad afectivo-sexual y de género mediante su adhesión a entidades de referencia como REDI y FELGTBI+, convirtiéndose en una de las primeras cadenas hoteleras españolas en sumarse a este tipo de iniciativas.

Qué puede aprender una pyme

La diversidad, la inclusión y el bienestar laboral forman parte de una misma estrategia de gestión de personas. Cuando las organizaciones crean entornos respetuosos, seguros y capaces de responder a las necesidades de equipos diversos, no solo mejoran la experiencia de las personas trabajadoras, sino que también fortalecen su capacidad para atraer y fidelizar talento.

La experiencia de MarSenses muestra cómo las políticas relacionadas con diversidad, inclusión y bienestar pueden contribuir a reforzar la marca empleadora y convertirse en un elemento diferencial en sectores donde la disponibilidad de profesionales constituye uno de los principales desafíos.

IKEA

IGUALDAD, INCLUSIÓN Y ADAPTACIÓN DE ENTORNOS DE TRABAJO

Contexto

Las empresas con plantillas amplias y atención directa al público necesitan construir entornos inclusivos tanto para sus personas trabajadoras como para su clientela.

Actuación

IKEA comunica de forma pública su compromiso con la igualdad, la diversidad y la inclusión. Entre sus líneas de trabajo figuran la inclusión LGTBIQ+, la igualdad de oportunidades, la sensibilización interna y la creación de entornos de trabajo más inclusivos. La compañía también ha desarrollado iniciativas relacionadas con accesibilidad, diseño inclusivo y eliminación de barreras.

Qué puede aprender una pyme

La inclusión puede trabajarse revisando procesos cotidianos: selección, acogida, organización del trabajo, comunicación interna, accesibilidad de espacios y trato a clientes. Muchas mejoras inclusivas benefician al conjunto de la plantilla.



ILUNION

LA INCLUSIÓN COMO MODELO EMPRESARIAL

Contexto

La inclusión laboral de personas con discapacidad sigue siendo uno de los grandes retos del mercado de trabajo. ILUNION constituye uno de los referentes empresariales más reconocidos en este ámbito.

Actuación

ILUNION ha integrado la inclusión laboral, la accesibilidad y la economía social dentro de su propio modelo de negocio. Su actividad demuestra que es posible combinar competitividad empresarial e impacto social, generando empleo para personas con discapacidad y otros colectivos con mayores dificultades de acceso al empleo.

Qué puede aprender una pyme

La discapacidad no debe abordarse desde las limitaciones, sino desde las capacidades y la eliminación de barreras. Adaptar puestos, revisar procesos y colaborar con entidades especializadas puede abrir oportunidades reales de incorporación de talento.



SAP

NEURODIVERSIDAD Y PROCESOS DE SELECCIÓN INCLUSIVOS

Contexto

Muchas personas neurodivergentes encuentran barreras en procesos de selección convencionales, aunque puedan aportar competencias valiosas en ámbitos como análisis, tecnología, control de calidad o resolución de problemas complejos.

Actuación

SAP puso en marcha el programa Autism at Work, orientado a favorecer la incorporación y desarrollo de personas en el espectro autista mediante prácticas de selección más inclusivas, apoyos en el entorno laboral y acompañamiento profesional.

Qué puede aprender una pyme

La diversidad también incluye distintas formas de pensar, aprender y relacionarse. Revisar entrevistas, adaptar canales de comunicación o clarificar expectativas puede facilitar el acceso a talento que a veces queda fuera por procesos demasiado rígidos.



MAHOU SAN MIGUEL

DIVERSIDAD, IGUALDAD Y DESARROLLO DE TALENTO JOVEN

Contexto

Las empresas familiares y consolidadas afrontan el reto de atraer nuevas generaciones, desarrollar talento y mantener culturas organizativas capaces de adaptarse a cambios sociales y laborales.

Actuación

Mahou San Miguel ha comunicado públicamente su compromiso con la diversidad, la igualdad y el desarrollo del talento. La compañía ha sido reconocida por el Ministerio de Igualdad con el distintivo “Igualdad en la Empresa” y presenta la diversidad como un eje relevante de su cultura. A través de su Fundación, desarrolla además programas de formación y empleabilidad dirigidos a jóvenes en hostelería y turismo.

Qué puede aprender una pyme

El relevo generacional no se gestiona solo sustituyendo personas. Requiere atraer talento joven, ofrecer oportunidades de aprendizaje y combinar nuevas capacidades con el conocimiento acumulado por la organización.



BRAVENT

FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA Y CONFIANZA

Contexto

Las pymes y empresas medianas también pueden desarrollar medidas innovadoras de organización del trabajo, especialmente cuando operan en sectores donde la autonomía, la tecnología y el trabajo por objetivos tienen un peso importante.

Actuación

Bravent ha comunicado la implantación de una jornada laboral de cuatro días para su plantilla sin reducción salarial, vinculándola a su compromiso con la conciliación y el bienestar del equipo. La medida se apoya en una cultura de confianza, flexibilidad y orientación a resultados.

Qué puede aprender una pyme

La diversidad de necesidades personales puede abordarse mediante medidas organizativas sencillas pero bien diseñadas. La flexibilidad, cuando se planifica adecuadamente, puede reforzar la motivación, la corresponsabilidad y la permanencia del talento.



MEDIA INTERACTIVA

BIENESTAR, FLEXIBILIDAD Y SOSTENIBILIDAD EN UNA EMPRESA MEDIANA

Contexto

Las empresas medianas pueden avanzar en diversidad e inclusión integrando bienestar, flexibilidad, confianza y cuidado de la salud física y emocional dentro de su forma habitual de gestionar personas.

Actuación

Media Interactiva fue reconocida con el Premio Empresa Saludable, Flexible y Sostenible, destacando su apuesta por entornos de trabajo adaptativos, colaboración, flexibilidad, confianza, conciliación y cuidado de la salud física y emocional de sus personas trabajadoras.

Qué puede aprender una pyme

No todas las personas necesitan exactamente las mismas condiciones para dar lo mejor de sí. Escuchar a la plantilla y ofrecer cierto margen de adaptación puede mejorar el compromiso, la motivación y la permanencia.



ACCENTURE

CULTURA INCLUSIVA Y REDES DE APOYO LGTBIQ+

Contexto

La inclusión de las personas LGTBIQ+ requiere generar entornos donde nadie sienta que debe ocultar aspectos relevantes de su identidad por miedo a discriminación, exclusión o pérdida de oportunidades.

Actuación

Accenture ha comunicado su compromiso con una cultura de igualdad y pertenencia. En España se han difundido iniciativas vinculadas a redes de personas aliadas LGTBIQ+, sensibilización y promoción de entornos laborales inclusivos.

Qué puede aprender una pyme

La inclusión no depende únicamente de grandes programas corporativos. La actitud de la dirección, el lenguaje cotidiano, la prevención de comentarios discriminatorios y la existencia de canales seguros pueden marcar una diferencia importante en cualquier empresa.





IDEAS CLAVE QUE COMPARTEN ESTAS EXPERIENCIAS

Aunque los casos son muy diferentes entre sí, todos muestran una idea común: la diversidad se gestiona mejor cuando se integra en la cultura, en la organización del trabajo y en la forma de liderar equipos.

La principal enseñanza para las pymes es que no resulta necesario copiar grandes programas corporativos.

Lo importante es identificar qué barreras existen en la propia organización y qué pequeñas mejoras pueden favorecer la inclusión, la convivencia, el bienestar y el aprovechamiento del talento.

08

CONCLUSIONES

LA DIVERSIDAD YA ESTÁ PRESENTE EN LAS EMPRESAS

La diversidad no es una realidad futura ni una tendencia emergente. Forma parte del día a día de las organizaciones. Las empresas están integradas por personas con edades, trayectorias, capacidades, experiencias y circunstancias diferentes. Esta diversidad se manifiesta de múltiples formas y está presente tanto en grandes organizaciones como en pequeñas empresas.

Por ello, la cuestión ya no es si una empresa es diversa o no, sino cómo gestiona esa diversidad y qué capacidad tiene para convertirla en una oportunidad de mejora.

UN RETO QUE TAMBIÉN GENERA OPORTUNIDADES

La diversidad puede plantear desafíos relacionados con la comunicación, la integración de equipos, el relevo generacional o la adaptación a nuevas necesidades sociales y laborales. Sin embargo, también ofrece oportunidades importantes para fortalecer el compromiso de las personas, atraer talento, mejorar la capacidad de adaptación y construir organizaciones más preparadas para afrontar los cambios del entorno.

Las empresas que gestionan adecuadamente la diversidad suelen desarrollar culturas organizativas más abiertas, entornos laborales más respetuosos y relaciones profesionales más sólidas.

NO EXISTE UN ÚNICO MODELO

Cada empresa parte de una realidad diferente. Las necesidades de una pequeña empresa familiar no son las mismas que las de una organización con varios cientos de personas trabajadoras. Del mismo modo, las prioridades de una empresa turística pueden ser distintas a las de una empresa industrial, comercial o de servicios.

Por este motivo, la gestión de la diversidad no debe entenderse como un conjunto de medidas estandarizadas que todas las organizaciones deban implantar de la misma manera. Lo importante es identificar las necesidades propias de cada empresa y avanzar de forma progresiva, coherente y realista.





EMPEZAR SUELE SER MÁS SENCILLO DE LO QUE PARECE

Muchas organizaciones ya desarrollan actuaciones relacionadas con la diversidad sin identificarlas expresamente como tales.

La conciliación, la flexibilidad organizativa, la igualdad de oportunidades, la accesibilidad, la acogida de nuevas incorporaciones o la gestión de equipos diversos son ejemplos de prácticas que contribuyen a construir entornos más inclusivos.

En la mayoría de los casos, los avances más significativos no surgen de grandes proyectos, sino de pequeñas decisiones sostenidas en el tiempo que mejoran la experiencia de las personas y fortalecen la cultura organizativa.

UNA OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS DE BALEARES

Las Islas Baleares afrontan desafíos especialmente relevantes relacionados con la atracción y fidelización del talento, la estacionalidad, la convivencia multicultural, el relevo generacional y la transformación del mercado de trabajo. En este contexto, la diversidad puede convertirse en un elemento estratégico para fortalecer la competitividad de las empresas y mejorar su capacidad de adaptación.

Gestionarla adecuadamente significa reconocer el valor que aportan las personas, aprovechar diferentes perspectivas y construir organizaciones capaces de responder con éxito a los retos presentes y futuros. La diversidad no consiste simplemente en gestionar diferencias. Consiste en crear entornos donde todas las personas puedan aportar valor, desarrollar su talento y participar plenamente en la vida de la organización. Las empresas que avanzan en esta dirección no solo fortalecen sus equipos. También construyen organizaciones más innovadoras, sostenibles y preparadas para afrontar el futuro.





09

RECURSOS PARA SEGUIR AVANZANDO

A continuación se recogen algunos recursos, entidades e iniciativas que pueden resultar de utilidad para ampliar información, acceder a herramientas prácticas, conocer experiencias de referencia o encontrar apoyo especializado en ámbitos relacionados con la diversidad, la igualdad, la inclusión y el bienestar laboral.

RECURSOS INSTITUCIONALES DE ÁMBITO ESTATAL

MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

Organismo responsable de las políticas laborales y de empleo. Ofrece información actualizada sobre normativa laboral, igualdad de trato, derechos de las personas trabajadoras y relaciones laborales.

Web: www.mites.gob.es

INSTITUTO DE LAS MUJERES

Entidad pública de referencia en materia de igualdad entre mujeres y hombres. Dispone de recursos, publicaciones y herramientas dirigidas a empresas y organizaciones interesadas en promover la igualdad de oportunidades.

Web: www.inmujeres.gob.es

MINISTERIO DE IGUALDAD

Facilita información, normativa y recursos relacionados con igualdad, prevención de la discriminación y derechos de las personas LGTBI+.

Web: www.igualdad.gob.es

INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO (INSST)

Organismo técnico especializado en prevención de riesgos laborales, salud en el trabajo y bienestar organizativo. Publica regularmente guías, estudios y herramientas de utilidad para empresas.

Web: www.insst.es





RECURSOS ESPECIALIZADOS EN DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

FUNDACIÓN DIVERSIDAD

Entidad especializada en la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión en las organizaciones. Impulsa la Carta de la Diversidad, una iniciativa europea de adhesión voluntaria que promueve el compromiso empresarial con estos principios.

Web: www.fundaciondiversidad.com

RED EMPRESARIAL POR LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN LGBTI (REDI)

Asociación empresarial de referencia en España para la promoción de entornos laborales inclusivos y respetuosos con la diversidad afectivo-sexual y de género.

Web: www.redi-lgbti.org

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)

Agencia especializada de Naciones Unidas que desarrolla estudios, recomendaciones y recursos relacionados con trabajo decente, igualdad de oportunidades y diversidad en el empleo.

Web: www.ilo.org

RECURSOS SOBRE DISCAPACIDAD Y ACCESIBILIDAD

FUNDACIÓN ONCE

Entidad de referencia en materia de inclusión laboral, accesibilidad universal y promoción de la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad

Web: www.fundaciononce.es

INSERTA EMPLEO

Entidad especializada en orientación laboral, intermediación y apoyo a la contratación de personas con discapacidad.

Web: www.insertaempleo.es

CERMI

Plataforma de representación de las personas con discapacidad y sus familias. Dispone de documentación, publicaciones y recursos relacionados con accesibilidad, inclusión y derechos.

Web: www.cermi.es



RECURSOS DE INTERÉS PARA LAS EMPRESAS DE LAS ISLAS BALEARES

CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES DE BALEARES (CAEB)

CAEB impulsa iniciativas relacionadas con la gestión de personas, la igualdad de oportunidades, la conciliación, el bienestar laboral y la sostenibilidad empresarial. Además de acciones de sensibilización y formación, pone a disposición de las empresas herramientas y guías prácticas adaptadas a la realidad del tejido empresarial balear.

Web: www.caeb.es



INSTITUT BALEAR DE LA DONA (IBDONA)

Organismo del Govern de les Illes Balears responsable de promover las políticas de igualdad entre mujeres y hombres. Desarrolla actuaciones de sensibilización, asesoramiento, formación y difusión de recursos relacionados con igualdad de oportunidades, prevención de la discriminación y eliminación de la violencia contra las mujeres.

Sus materiales y programas pueden resultar de interés para empresas que deseen avanzar en materia de igualdad y corresponsabilidad.

Web: www.caib.es/sites/ibdonat

INSTITUT BALEAR DE SEURETAT I SALUT LABORAL (IBASSAL)

Entidad pública de referencia en las Islas Baleares en materia de seguridad, salud y bienestar laboral. Además de sus actuaciones en prevención de riesgos laborales, impulsa iniciativas relacionadas con factores psicosociales, liderazgo saludable, promoción de la salud en el trabajo y bienestar organizativo.

Dispone de publicaciones, jornadas técnicas y recursos dirigidos a empresas interesadas en mejorar la calidad de vida laboral de sus equipos.

Web: www.caib.es/sites/ibassal

PROGRAMA EMPRESAS SALUDABLES DE LAS ILLES BALEARS

Iniciativa impulsada por el Govern de les Illes Balears para promover organizaciones comprometidas con la salud, el bienestar y la mejora de las condiciones de trabajo.

El programa facilita herramientas, buenas prácticas y recursos para avanzar hacia entornos laborales más saludables y sostenibles.

Información disponible a través de IBASSAL.

SERVEI D'OCUPACIÓ DE LES ILLES BALEARS (SOIB)

Organismo público responsable de las políticas de empleo y formación profesional para el empleo.

Ofrece programas de orientación laboral, formación, intermediación y apoyo a la contratación, incluyendo actuaciones dirigidas a mejorar la empleabilidad de colectivos con mayores dificultades de acceso al mercado laboral.

Web: www.soib.es



ENTIDADES SOCIALES Y ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS

ESMENT

Organización referente en Baleares en inclusión social y laboral de personas con discapacidad intelectual y otras necesidades de apoyo. Desarrolla programas de formación, empleo con apoyo, asesoramiento a empresas e iniciativas de inclusión laboral.

Web: www.esment.org

MATER

Entidad especializada en atención, formación e inclusión sociolaboral de personas con discapacidad intelectual. Colabora con empresas en procesos de inserción laboral y sensibilización.

Web: www.matermallorca.org

PREDIF ILLES BALEARS

Organización especializada en accesibilidad universal, turismo accesible e inclusión de personas con discapacidad.

Web: www.predif-ib.org

FUNDACIÓ SECRETARIADO GITANO ILLES BALEARS

Entidad especializada en la promoción de la igualdad de oportunidades de la población gitana. Desarrolla programas de empleo, formación y colaboración con empresas para favorecer la inclusión laboral y la diversidad en las organizaciones.

Web: www.gitanos.org



BIENESTAR LABORAL Y GESTIÓN SALUDABLE DE PERSONAS

CERTIFICACIÓN EN BIENESTAR LABORAL (CBL)

La Certificación en Bienestar Laboral (CBL), promovida por AENOR, constituye uno de los modelos de referencia en España para evaluar y mejorar de forma sistemática las políticas de bienestar en las organizaciones.

El modelo aborda aspectos como liderazgo saludable, salud psicosocial, conciliación, desarrollo profesional, participación, reconocimiento, comunicación interna y experiencia de las personas trabajadoras.

Su enfoque permite integrar el bienestar laboral dentro de la estrategia empresarial y avanzar hacia organizaciones más saludables, sostenibles y atractivas para el talento.

Web: www.aenor.com

CORE CONSULTING

Consultora especializada en gestión de personas, bienestar laboral, diversidad, igualdad, conciliación y sostenibilidad organizativa.

Desarrolla proyectos de asesoramiento, formación y acompañamiento para empresas y organizaciones que desean implantar políticas de diversidad e inclusión, mejorar el bienestar laboral o avanzar en procesos de certificación y reconocimiento relacionados con la gestión de personas.

CORE Consulting ofrece en Baleares la Certificación de Bienestar Laboral (CBL), desarrollada junto a AENOR y la Fundación Mundial de la Felicidad. Este distintivo reconoce a las organizaciones que integran la salud física, mental y emocional de sus empleados en su estrategia corporativa.

Web: www.coreconsulting.es

NOTA FINAL

Esta guía tiene carácter divulgativo y orientativo.

Su objetivo es ofrecer información práctica y facilitar la reflexión sobre la gestión de la diversidad, la igualdad de oportunidades y la inclusión en las empresas, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas organizaciones.

La elaboración de esta publicación se ha apoyado en normativa vigente, documentación técnica especializada, recursos institucionales, publicaciones de organismos nacionales e internacionales y experiencias empresariales difundidas a través de fuentes públicas y contrastadas.

La información incluida no sustituye el asesoramiento jurídico, laboral, técnico o especializado que pueda resultar necesario en función de las características, circunstancias y necesidades específicas de cada empresa. Por ello, se recomienda revisar periódicamente la normativa aplicable y adaptar las actuaciones a la realidad concreta de cada organización.

Los recursos y ejemplos empresariales incorporados en la guía tienen carácter ilustrativo y pretenden mostrar distintas formas de abordar la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral. Su inclusión no implica certificación, evaluación ni validación por parte de CAEB de las políticas, prácticas o resultados de las organizaciones mencionadas.

La diversidad es una realidad presente en todas las empresas. Gestionarla de forma adecuada constituye una oportunidad para construir entornos laborales más inclusivos, saludables, sostenibles y capaces de aprovechar plenamente el talento de las personas.

Con la financiación de:



**Conselleria de Treball,
Funció Pública i Diàleg Social**
Direcció General de Conciliació
i d'Igualtat en l'Àmbit Laboral

caeb 
empresarios