



Asociación  
Española  
de Compliance

# Grupos de trabajo de ASCOM



## Compliance y Diversidad

Guía práctica sobre  
compliance y  
diversidad

Septiembre  
2022

[www.asociacioncompliance.com](http://www.asociacioncompliance.com)

# Guía práctica sobre compliance y diversidad

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>I. Introducción y definición de la diversidad desde la perspectiva de compliance</b>	<b>3</b>
<b>II. Normativa sobre diversidad: hard law y soft law</b>	<b>7</b>
<b>III. La importancia del rol del compliance officer en la generación y difusión de una cultura de diversidad, equidad e inclusión</b>	<b>10</b>
<b>IV. Medidores de diversidad</b>	<b>19</b>
<b>Nota de cierre</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>27</b>

# I. Introducción y definición de la diversidad desde la perspectiva de compliance

## I.1. Introducción

El término diversidad proviene del latín *diversitas*. Se trata de una noción que hace referencia a la diferencia, la variedad o la abundancia de cosas distintas. Aunque esta sea la definición etimológica del término, no es fácil definirla para que encaje dentro del mundo empresarial o laboral.

La diversidad es un rasgo característico de las sociedades actuales y constituye un desafío importante para su integración en la vida en democracia. Este término en principio puede relacionarse con la diversidad cultural, de origen, lenguas y religiones, aunque también incluye aspectos como la diversidad funcional, por edad, género u orientación sexual, entre otros.

- 1. La diversidad cultural.** Este término refleja la multiplicidad, la convivencia y la interacción de las diferentes culturas coexistentes, con el objetivo de unir y no de diferenciar. Además, cada persona tiene una identidad y una diversidad cultural diferente, manifestándose en el lenguaje, el arte, la música y las creencias religiosas, entre otras.
- 2. La diversidad étnica.** Se entiende como la unión de diferentes pueblos en una misma sociedad, manteniendo sus propias costumbres, religiones, fiestas, tradiciones, vestimenta y comida.
- 3. La diversidad lingüística.** Hace referencia a la existencia de una multiplicidad de lenguas dentro de un espacio geográfico.
- 4. La diversidad sexual.** Esta acepción se utiliza para referirse a los diferentes tipos de orientación sexual (sexo hacia el cual una persona se siente atraída) e identidad de género (pertenencia a un determinado género).
- 5. La diversidad funcional.** Este término tiene por objetivo superar palabras como discapacidad o minusvalía. El término de la diversidad funcional propone una visión positiva de la discapacidad, hablando de “diferentes capacidades”, y no de deficiencias, limitaciones ni restricciones. El término de la diversidad funcional se ajusta a una realidad en la que una persona se comporta de una manera diferente o diversa de la mayoría de la sociedad.
- 6. La diversidad generacional.** Se trata del fenómeno según el cual conviven personas cuya diferencia de edad las hace únicas por sus vivencias, costumbres o experiencia.

## I.II. La Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en la empresa

Dentro de los equipos de trabajo existen rasgos de diversidad que se aprecian a primera vista, como es el género o la raza, y otros que, en cambio, solo son conocidos una vez se trata a la persona, como es la personalidad, la orientación sexual, la religión o las creencias. Todas ellas deben ser adecuadamente gestionadas para que sean fuente de enriquecimiento y no de fricción.

Desde la posición de liderazgo del Compliance Officer<sup>1</sup>, las organizaciones deben fomentar que, dentro de la diversidad, el respeto, la igualdad, la equidad en las oportunidades laborales, el escrupuloso cumplimiento de los derechos que nacen en la diversidad, entre otros, sean pilares básicos y que guíen en todo momento la actuación de los empleados que las conforman. Para ello, deben adoptarse medidas que fomenten el **liderazgo inclusivo**.

Es importante subrayar que ser conocida como una organización que valora los criterios DEI puede ser una ventaja competitiva en el mercado.

Las compañías que cuentan con equipos diversos y gestionan adecuadamente esa diversidad han demostrado resultar más productivas, más capaces de atraer y mantener el mejor talento en sus plantillas y ofrecer soluciones de negocio más creativas e innovadoras, tal y como se explica más adelante.

Además, los consumidores de hoy parecen preocuparse más que nunca por aspectos sociales, incluyendo los criterios DEI, y están dispuestos a pagar más por los productos y servicios ofrecidos por empresas que tienen un impacto social positivo. Por el contrario, si se percibe que una organización no se preocupa o no tiene en cuenta la diversidad, equidad e inclusión, los clientes o consumidores finales pueden tener una percepción negativa de los productos o servicios ofrecidos por la compañía y, en consecuencia, afectar a la cifra de negocio.

---

1. El término "Compliance Officer" en este documento incluye a personas u órganos colegiados que ejerzan las funciones de compliance dentro de las organizaciones.

Cada vez más las organizaciones cuentan con códigos éticos y de conducta (también referidos en este documento como “códigos”) que reflejan el respeto por las personas (tanto internas como externas con las que se relacionan) y las leyes. El objetivo principal de estos códigos es el de establecer los principios, valores y normas de conducta que deben guiar la forma en la que se deben comportar los empleados, consejeros, socios y grupos de interés cuando interactúan en nombre de la compañía.

Contar con este tipo de códigos dentro de las organizaciones es un elemento clave para asegurar la efectividad del buen gobierno corporativo y contribuir a mejorar los aspectos ESG (*Environmental, Social y Governance*, en inglés) dentro de las organizaciones, aspecto de máxima relevancia actualmente en el mundo empresarial.

El Compliance Officer debe ser garante de que en el apartado de los valores del código ético se incluyan los relativos a la diversidad, equidad e inclusión, así como la integridad, honestidad, liderazgo, la excelencia, la innovación, la transparencia, o cualquier otro valor que se alinee con los valores propios de la organización.

### **I.III. Beneficios de contar con programas DEI en las empresas**

A través del impulso de programas DEI, las organizaciones pueden mejorar en los aspectos indicados a continuación, que podrán servir para convencer a los grupos de interés internos, logrando que la estrategia de diversidad consiga tener permeabilidad y calar en todos los miembros de la organización, formando parte de la cultura interna:

#### **Satisfacción de las expectativas de clientes, accionistas e inversores:**

La riqueza interna en diversidad ayuda a la organización a adaptarse mejor a las necesidades de un grupo heterogéneo de clientes y *stakeholders*, ofreciendo servicios más completos dentro de una sociedad diversa.

Los clientes son diversos, así que sólo con un talento diverso se puede empatizar con ellos, comprendiendo sus necesidades específicas y adaptándose para satisfacerlas, generando así una conexión emocional con ellos.

Asimismo, cada vez más, los accionistas e inversores empiezan a considerar el valor de la diversidad en su toma de decisiones.

#### **Captación de talento y mejora de clima laboral:**

La fuga de talentos es cada vez más creciente por aspectos que no están vinculados directamente con percepción salarial o con temas relacionados con negocio, sino que se vinculan a posibles desalineamientos entre el personal y personas que quieren acceder a la organización y la posición de la compañía en temas éticos,

sociales, o de ESG, incluyendo temas de diversidad, equidad e inclusión.

Se ha demostrado que las compañías con equipos diversos son más innovadoras, transformadoras, eficientes y consiguen mejores resultados a largo plazo. Además, se mejora el clima laboral al sentirse cada miembro incluido y, en consonancia, aumenta su bienestar y su productividad.

La diversidad en las organizaciones aporta distintas formas de ver las cosas y, en el plano corporativo, de afrontar posibles problemas o situaciones. La diversidad es riqueza cultural y, en este sentido, la toma de decisiones se enriquece, y la organización se beneficia.

### **Refuerzo de la cultura de la empresa y su responsabilidad social corporativa:**

Como miembro activo de la sociedad de la que forma parte, cada organización debe actuar de manera responsable y aportar valor a la misma, colaborando para transformar y mejorar el entorno social.

Sin una estrategia clara, definida, puesta en marcha, y que consiga formar parte de la cultura de la organización, la compañía no va a poder asegurar la coherencia entre los valores o el propósito escrito, y la realidad social que se vive entre sus miembros.

En este sentido, es necesario que la organización sepa detectar, gestionar y poner en valor la diversidad cultural que le aportan las personas que la integran y sus experiencias, desarrollando estrategias de formación y concienciación en materia de diversidad cultural.

Los beneficios que aporta la creación de estrategias y proyectos vinculados a la diversidad e inclusión, entre otros temas relacionados con la ética e integridad empresarial, son muy diversos, y pueden medirse tanto a corto como a largo plazo a través de indicadores, tal y como se establece en el capítulo 4 de este documento.

## II. Normativa sobre diversidad: hard law y soft law

A fin de valorar si se cumple la normativa sobre DEI en la organización o grupo en el que opera, el Compliance Officer debe considerar tanto el *hard law* (esto es, la normativa formalmente establecida en leyes y normativa de desarrollo del ordenamiento jurídico, así como la jurisprudencia y doctrina relevante en la materia), que resulta de obligado cumplimiento; y el *soft law* (esto es, el conjunto de normas que la organización adopta de manera voluntaria, como guías, normas técnicas, resoluciones, buenas prácticas, códigos deontológicos y de conducta) y que en buena parte y en materia de diversidad será el contenido de los códigos éticos.

### II.I. La Constitución

Tanto la Declaración Universal de los Derechos Humanos como el art. 14 de la Constitución española, establecen el derecho a la igualdad y no discriminación. Este punto de partida facilita el marco que permite el establecimiento en una empresa de todas las medidas de discriminación positiva que posibiliten esa igualdad real y liderazgo inclusivo, hasta el punto de que España es, en muchos casos, un país de referencia en materia de diversidad, equidad e inclusión.

### II.II. Normativa General

La Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, establece los citados principios de igualdad de trato y no discriminación de forma general. Promueve e institucionaliza el principio de igualdad, lo que implica el más absoluto respeto a la diversidad y supone, sin duda, ampliar el rango de la inclusión.

En lo que a las empresas se refiere, se puede destacar lo previsto en el artículo 3, y es que esta ley se aplicará al empleo, que comprende el acceso, las condiciones de trabajo (incluidas las retributivas y las de despido), la promoción profesional y la formación para el empleo.

Es decir, las empresas (y el Compliance Officer) deberán establecer procedimientos que garanticen que existe igualdad de trato y no discriminación y, por ende, el respeto a la diversidad, equidad e inclusión en el acceso al empleo, el desarrollo del empleo, la carrera profesional y en la salida de la compañía.

### II.III. Normativa en materia de género

#### Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo:

Esta Ley Orgánica, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, supone la incorporación a nuestro ordenamiento de las Directivas 2002/73/CE, relativa a la aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en lo que se refiere al acceso al empleo, a la formación y a la promoción profesionales, y a

las condiciones de trabajo; y la Directiva 2004/113/CE, sobre aplicación del principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso a bienes y servicios y su suministro. Recoge la obligatoriedad de los Planes de Igualdad en las empresas de más de 50 trabajadores y la obligatoriedad de que las empresas tengan un protocolo de acoso sexual y por razón de sexo.

#### **Estatuto de los Trabajadores:**

Recoge las restricciones que existen en el caso de despidos relacionados con embarazos o durante las bajas de maternidad y paternidad, evitando la discriminación por razón de género (sin perjuicio de las medidas de conciliación de la vida familiar a laboral que afectan a los progenitores y que pueden entenderse como formas de protección a la diversidad familiar).

#### **II.IV. Normativa en materia de discapacidad.**

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

Conforme a este texto, las empresas de más de 50 trabajadores deberán reservar un 2% de los puestos de trabajo a personas con discapacidad.

**Directiva 2000/78/CE del Consejo, relativa a un marco general para la igualdad de trato en el empleo y la ocupación:**

En particular, su artículo 5, en relación con el concepto “ajuste razonable” (que también aparece en el RD Legislativo 1/2013), que refuerza los derechos laborales de personas con discapacidad para ocupar puestos para los que disponga de las competencias, las capacidades y la disponibilidad exigidas.

#### **II.V. Otras normas relevantes**

La Ley 11/2018 (y las normas que la misma modifica, como la Ley de Sociedades de Capital) denominada de *información no financiera*, que obliga a determinadas

organizaciones y a entidades de interés público a incluir información sobre diversidad, igualdad y respeto a los derechos humanos en el seno de la organización, entre otros aspectos.

## II.VI. Soft law

### Propuesta de Directivas Europea

### Principios y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Pacto Mundial de las Naciones Unidas (iniciativa de la ONU sobre sostenibilidad empresarial)

### Publicaciones de la OIT sobre diversidad

Guía CEO por la diversidad publicada por la Fundación Adecco para la implantación de estrategias de diversidad en la empresa.

## II.VII. Normativa mínima

¿Qué debe verificar todo Compliance Officer?:

- **Plan de Igualdad:** Si la empresa tiene más de 50 trabajadores o ha decidido voluntariamente su implantación, el Compliance Officer debe verificar su realización, depósito y registro, obtener evidencias de la implantación del Plan de Igualdad, así como la existencia y el funcionamiento de la Comisión de Seguimiento y las evidencias de la implantación de las decisiones adoptadas por la Comisión.
- **Trabajadores con discapacidad:** Si la empresa tiene más de 50 trabajadores o ha decidido voluntariamente su implantación, el Compliance Officer deberá comprobar que se cumple la exigencia de que el 2% de los trabajadores tengan alguna discapacidad o bien que se hayan adoptado las medidas alternativas que permite la Ley. Hay que realizar una comprobación anual del cumplimiento de esta normativa.
- **Procedimiento sancionador:** Comprobar que ninguna acción de carácter disciplinario, organizativo, de selección o de formación vulnera la diversidad e inclusión y en especial vulnera la igualdad de trato, incluyendo la revisión de los métodos y herramientas de inteligencia artificial que utilice la empresa de forma que no se adopten decisiones que vulneren la igualdad de trato con base en los resultados de dichos métodos y herramientas.

### III. La importancia del rol del compliance officer en la generación y difusión de una cultura de diversidad, equidad e inclusión

#### III.I. ¿Cómo impulsar la cultura interna y una correcta estrategia de DEI en la organización?

Las organizaciones que busquen impulsar una cultura interna y una estrategia corporativa en materia DEI necesitan encontrar entre sus líderes y roles transversales grandes aliados de modo que se asegure el impacto deseado en toda la organización, haciendo que las personas que la integran trabajen de manera transversal.

En este contexto, el Compliance Officer tiene un doble rol:

- a. En primer lugar, un **rol inspirador**, buscando *dejar su marca* en la cultura corporativa, de la que forman parte sus valores y principios éticos. En este sentido, la implicación del Compliance Officer en materia DEI es esencial, ya que los profesionales del Compliance tenemos una obligación legal y moral de influir de manera positiva tanto en la alta dirección como en el resto de personas que forman parte de nuestra organización para garantizar una **correcta toma de decisiones corporativas**, asesorándoles sobre el contenido tanto de las novedades legislativas y normativas que nos afectan, como de la evolución de las principales mejores prácticas en ética y compliance.
- b. Además, atendiendo la posición de Compliance como segunda línea de defensa en las organizaciones, también ejerce un **rol de garante**, en la medida en que debe velar por la correcta aplicación de la normativa aplicable en materia de DE&I y en la identificación y monitorización de medidas que permitan aplicar la normativa aplicable (incluida la que, voluntariamente, la organización haya creado) eficazmente.

Para garantizar el éxito en la adopción de programas de DEI, el Compliance Officer necesita contar con el apoyo, convencimiento y colaboración de los demás “líderes” de su organización, bien sean líderes “formales” (alta dirección, miembros de órganos de gobierno, etc.) como “informales” (personas clave en posiciones estratégicas, empleados de alta visibilidad en plataformas y/o medios de comunicación internos y externos, colaboradores con un especial peso en la organización por su experiencia y reconocimiento profesional, etc.).

Es en ese punto donde el Compliance Officer debe tomar un rol líder, y utilizar su capacidad organizacional y de influencia para poder actuar como palanca del cambio, alentando tanto a la Dirección como a los distintos departamentos para que tomen como propia la tarea de impulsar o, si corresponde, crear desde cero una estrategia clara de diversidad, equidad e inclusión; tarea que, para tener éxito, deberá ser integrada de manera transversal en toda la organización.

### **III.II. ¿Cómo influyen la diversidad y la inclusión en la correcta implantación de una verdadera cultura de compliance?**

Una plantilla diversa da lugar a una importante diversidad de pensamiento y perspectiva, introduce diferentes opiniones, posicionamientos e ideas en el debate, lo que puede ser beneficioso para, por ejemplo, la identificación de riesgos y, en general, la mejora continua de los modelos de compliance.

La cultura de la diversidad favorece también la generación y refuerzo de una cultura ética y de cumplimiento, ya que se fortalecen valores como respeto, empatía o habilidades como pensamiento abierto, voluntad de mejora, capacidad de escucha. Ayuda a la organización a establecer un ecosistema de compliance mucho mejor a través de una visión del mundo más profunda y completa. Si compliance se basa en gran medida en la interpretación de los datos y el riesgo, es lógico que se quiera contar con la más variada colección de antecedentes y perspectivas para analizar esos datos.

### **III.III. ¿A qué retos se enfrenta el Compliance Officer a la hora de establecer o monitorizar un programa de diversidad e inclusión?**

El capítulo 4 prevé la importancia y la necesidad de establecer medidores que permitan realizar un seguimiento adecuado de la correcta implantación de un programa de diversidad e inclusión, atendiendo a objetivos específicos.

Antes de entrar a conocerlos, es importante reconocer cuáles son los retos que se puede encontrar el Compliance Officer a la hora de desarrollar estos programas.

- **Reto 1: los sesgos inconscientes.** Por lo general, los integrantes de una empresa no son conscientes de la existencia de un grupo dominante, y su pertenencia o no a él, y los comportamientos que se derivan de uno u otro

caso. Tampoco son conscientes de sus sesgos, estereotipos o prejuicios y como altera nuestra forma de ver el mundo. Por eso, uno de los principales retos a la hora de establecer un programa en esta materia es hacer ver a todas las personas de la organización que tienen sesgos y que deben combatirlos para abrazar la diversidad y sus múltiples ventajas.

- **Reto 2: los posibles negacionistas.** Existe también cierta percepción en algunos ambientes corporativos acerca de la no necesidad de generar ruido ni medidas específicas, puesto que no se trata de aspectos a abordar por las compañías. Este tipo de perfiles pueden generar resistencia al cambio y promover un clima de inmovilismo, especialmente si se encuentran en posiciones de liderazgo. El Compliance Officer deberá persuadir acerca de las tendencias legislativas y sociológicas en esta materia y del impacto positivo en los equipos y en las cifras de negocio a largo plazo. En otras palabras, deberá conseguir que en la empresa se respire un clima de inclusión que permita a cada uno sentir que va a ser aceptado con su diferencia y, por tanto, manifestar ésta libremente. Y para ello, deberá establecer las medidas de sensibilización, comunicación y formación necesarias
- **Reto 3: competencias.** Se considera una competencia del departamento de Recursos Humanos y no de Compliance. Es importante establecer una gran coordinación entre ambos departamentos a la hora de establecer estos programas, detallando qué funciones tiene cada equipo y destacando el rol del Compliance Officer como segunda línea de defensa y garante del cumplimiento de las normas existentes y de la correcta aplicación de medidas y procedimientos adecuados para establecer una cultura y clima de diversidad e inclusión.

### III.IV. Ideas prácticas para lograr implantar un programa de diversidad e inclusión

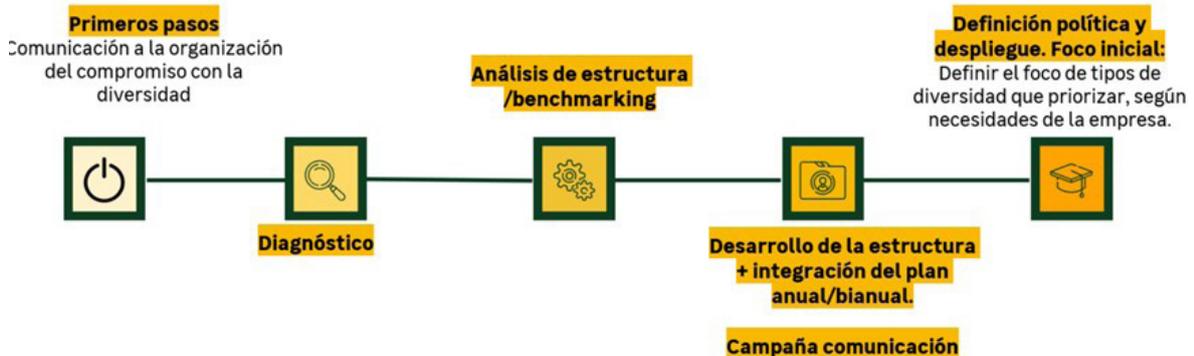
A continuación, se expone, a modo de kit o catálogo, algunas ideas que puedan ayudar al Compliance Officer y funciones aliadas en este reto, clasificadas por niveles.

#### Nivel básico: “primeros pasos”

En este punto se aporta un catálogo sencillo de ideas que podrían ser de ayuda para comenzar a poner en marcha el germen de una estrategia de diversidad desde cero o desde un estadio inicial de desarrollo de la materia.

Se trata de unos primeros pasos prácticos para despertar la conciencia en los diferentes niveles de la organización, detectando así la percepción y sensibilidad sobre el tema, para poder utilizar esa información como punto de partida generador de acciones.

El Compliance Officer puede actuar como impulsora de estas medidas, contando con socios estratégicos como los departamentos de Recursos Humanos, Talento, Sostenibilidad o Comunicación Interna, dependiendo mucho de la estructura de nuestra organización.



#### Ideas para el punto de partida:

**1º. “Comenzar a despertar”:** Se puede empezar por despertar conciencias o animar varias acciones de comunicación impactantes y de sensibilización a la organización sobre el tema diversidad, con el objetivo de poder descubrir la sensibilidad existente, nivel de entendimiento y conocimiento de conceptos, y despertar el interés sobre estas cuestiones.

Varias ideas que se pueden poner en práctica, utilizando recursos internos y recursos externos en algún caso, serían:

- Entrevistas personales o encuestas a diferentes grupos objetivos en la organización, preguntando por los conceptos básicos de diversidad, para ver

qué concepto se tiene sobre la materia, cómo se entiende, y qué percepción tienen como miembros de la organización.

- Organizar “*Focus Group*”, mezclando perfiles de distintas experiencias y posiciones, en los que se genere debate sobre el tema, para ver qué conceptos tenemos predefinidos y asumidos como verdades, y que nos sirva de termómetro para poder compartir con la alta dirección.
- *Webinars* con expertos en la materia, que puedan compartir otras visiones y experiencias, dando nuevos puntos de vista innovadores, que hagan reflexionar a la organización. Se puede pedir una encuesta de opinión sobre los temas tratados en los *webinars*, para ver la acogida y las opiniones de los asistentes.
- *Benchmark* con empresas de referencia: buscar casos de éxito en la implantación y comunicación en materia DEI, entre empresas del mismo o diferente sector. Se puede llevar a cabo una búsqueda y análisis de casos públicos, así como proponer reuniones con empresas líderes, para compartir ideas y mejores prácticas.
- Eventos: se puede optar también por ideas más transgresoras que permitan poner voz e imagen a la diversidad en el entorno de la organización, contando con testimonios voluntarios de personas que trabajan en ella o en su entorno, de modo que puedan reflejar situaciones pasadas que han vivido en entornos no inclusivos o con personas que no han respetado su diversidad.

**2º. Primer diagnóstico básico & conclusiones:** Tras esa primera fase, que puede ser más o menos compleja, según los medios y herramientas con los que contemos, debería elaborarse un primer diagnóstico de en qué punto nos encontramos, basado en los resultados de las diferentes formas de recibir feedback de las personas de la organización.

**3º. “Tone from the Top”:** Compartir con la alta dirección los resultados de la fase de primer diagnóstico, explicando por un lado esos resultados en el contexto de nuestra cultura de organización y, por otro lado, la propuesta de objetivos o retos que queramos asumir en esta materia, en función del alineamiento con los objetivos de la organización y su estrategia ESG.

Es fundamental obtener el apoyo de la alta dirección, su compromiso con la materia, y que se defina quienes van a ser las personas y/o roles impulsores o sponsors de las acciones que se definan. Es fundamental también contar con su apoyo a nivel de comunicación, siguiendo la estrategia de liderazgo con el ejemplo.

**4º. “Plan de acción”:** En función del apoyo obtenido y los compromisos adquiridos por la alta dirección, deberá ponerse en marcha, con los recursos pactados, las acciones que consensuadas para potenciar la diversidad e inclusión.

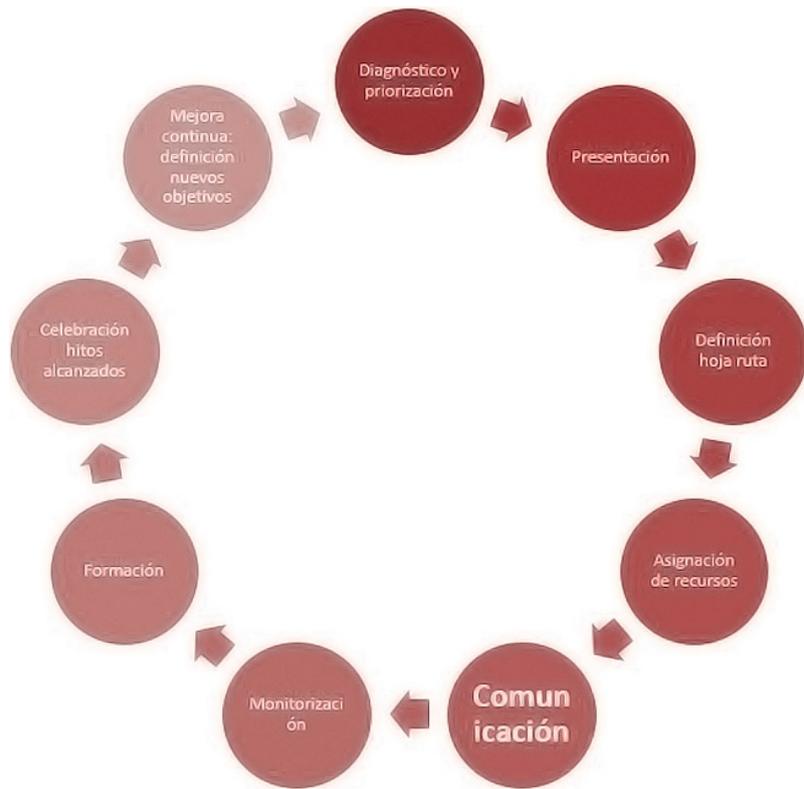
Será fundamental poder tener, como mínimo, un inventario de las acciones concretas propuestas, quien es la persona encargada de cada una, y el plazo en el que deberán ponerse en marcha, para poder dar un seguimiento (desde Compliance o desde el departamento que corresponda, según el caso), y reportar periódicamente a la alta dirección, pudiendo aprovechar para compartir los resultados y trabas encontradas, así como presentar propuestas de mejora.

#### **Nivel avanzado:**

Consistirá en la creación de una estrategia que permita desarrollar un programa estructurado de diversidad que prevea una Política específica que recoja su alcance y objetivos, los controles internos asociados, y los correspondientes indicadores de desempeño *-KPIs-* para medir su correcta aplicación (cumplimiento) y monitorización (avances), en relación con los ámbitos de diversidad e inclusión correspondientes.

Como pasos esenciales para poder establecer dicho programa, es muy relevante conocer el punto de partida o diagnóstico (*¿en qué punto está la organización en materia de diversidad en estos momentos?*), y establecer objetivos claros y priorizados (*¿en qué ámbitos de diversidad hay que poner foco?*), a fin de establecer una hoja de ruta clara con indicadores muy concretos y con acciones priorizadas.

En otras palabras, a partir del diagnóstico, establecer una hoja de ruta que prevea, de forma priorizada, qué mejoras quiere ver la organización y para qué colectivos concretos en un plazo determinado. Se detallan a continuación algunos pasos a seguir para tener éxito en la creación del **programa**:



- Identificar de forma clara qué puntos se quieren mejorar y definir unos KPIs concretos: tener claro foco y objetivos para poder destinar los recursos (humanos, financieros, técnicos) adecuados.
- Presentar *Business Case* sólidos a la Dirección o *stakeholders* externos (*¿qué vamos a mejorar y cómo vamos a hacerlo?*) a fin de que conozcan cuáles son las necesidades de la organización en materia de diversidad, equidad e inclusión y, cuando corresponda, qué se espera de ellos.
- Definir la hoja de ruta, incluyendo el punto de partida, los procesos para mejora y el objetivo final (p.e. incrementar el número de mujeres en el comité de dirección; incrementar la ratio de personas con discapacidad en puestos intermedios; incrementar el número de nacionalidades en el departamento de operaciones, etc.). Al definir esta hoja de ruta, es preferible establecer indicadores aterrizados (% exacto en el que se quiere incrementar una ratio determinada, por ejemplo) de forma que el objetivo sea medible y permita ver lo cerca o lejos que se está de conseguir.

- **Asignar recursos adecuados:** Una vez preparada la hoja de ruta con todos los objetivos claramente definidos, priorizados y, preferiblemente, cuantificados, resulta más sencillo saber qué recursos se van a precisar para lograrlos, tanto a nivel financiero (soporte externo, materiales de comunicación, etc.), personal (personas de la organización cuya participación será necesaria, contrataciones asociadas a los objetivos definidos, etc.) como informático (licencias o plataformas para cursos, etc.).
- **Comunicar:** la comunicación marca un punto de inflexión en el proceso de implementación del proyecto. Es clave establecer campañas de comunicación efectivas, teniendo en cuenta el momento correcto para realizarlas, los mensajes clave y la forma de trasladarlos para que sean recibidos correctamente por los destinatarios, y solicitar *feedback* para reconducir posibles aspectos que no estén funcionando o que desvíen a la organización de su hoja de ruta / objetivos marcados en materia de diversidad e inclusión.
- **Monitorizar y gestionar posibles resistencias o aspectos financieros o estratégicos de organización** que puedan poner en peligro la consecución de este cambio: estar preparado para resistencias internas ante “el miedo a lo desconocido” por algunas personas. Es necesario dotar a las personas líderes de equipos de herramientas para poder gestionar esta resistencia correctamente de forma empática y asertiva.
- **Formar:** una vez el foco está claro, es necesario ofrecer formación dirigida a obtener los objetivos definidos en la Política y avanzar en el cambio cultural en materia de diversidad e inclusión.
- **Celebrar los hitos conseguidos y mejorar continuamente en los indicadores definidos en materia de DEI y en los objetivos que se vayan definiendo en el marco del proyecto.**

### **¿Por qué el Compliance Officer debe intervenir?**

A modo de resumen de lo que se ha ido comentando en apartados anteriores de este capítulo, se detallan a continuación algunos de los motivos por los que el Compliance Officer ocupa un papel fundamental en la implantación y seguimiento de estrategias o programas DEI:

Por ser el garante del buen gobierno corporativo y del cumplimiento de la normativa legal y de los compromisos adquiridos de forma voluntaria:

Como función transversal, el Compliance Officer se ocupa en muchas organizaciones de velar por el buen gobierno corporativo. Adicionalmente, su rol principal se basa en procurar el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias aplicables a la organización y/o a los compromisos que ésta haya adquirido de forma voluntaria

(códigos sectoriales, adhesión a asociaciones, compromisos transnacionales, etc.), por lo que deberá establecer los mecanismos necesarios para velar por el cumplimiento de los planes de igualdad, la LISMI, y otra legislación existente o venidera, como la vinculada con la propuesta de Directiva UE de Deber de Vigilancia, que incluirá obligaciones legales muy vinculadas a los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Por ser el defensor y facilitador de toda la estratégica “ética” de las organizaciones:

Esta “misión” puede ser compartida con otros equipos, como Recursos Humanos, Sostenibilidad, etc. pero la presencia del Compliance Officer se hace necesaria para asegurar las buenas estructuras tanto de difusión, control, seguimiento de indicadores y de reporte a los órganos de gobierno.

Por ser el gestor y garante del correcto funcionamiento del canal ético / denuncias:

El Compliance Officer actúa como primer contacto en el canal ético / de denuncias de las organizaciones y necesita fomentar la cultura de *speack-up* a fin de que las personas que puedan sentirse discriminadas, alcen su voz y lo pongan en conocimiento de la organización para poder (i) conocer qué clima y nivel de sensibilidad existe en relación con estos temas dentro de la organización y (ii) demostrar el nivel de tolerancia de la máxima dirección en relación con posibles conductas desalineadas en materia de discriminación.

Por ser un altavoz de la Cultura Corporativa:

En línea con las tendencias empresariales más “humanistas”, el Compliance Officer tiene acceso a las tendencias tanto normativas como a las novedades en materia de cultura de las organizaciones, y tiene la capacidad de traducir a un lenguaje propio de cada organización y difundir el mensaje, manteniendo siempre unos estándares de cumplimiento con las normas.

## IV. Medidores de diversidad

### IV.I. ¿Cómo medir la eficacia de un programa DEI?

Hoy en día, el valor de las empresas ya no sólo se mide en función de sus resultados financieros, sino también con relación a criterios ESG.

Los KPIs son una medida del nivel de rendimiento de un proceso, evaluando su progreso de manera constante. Los KPIs pueden ser **cuantitativos**, medibles objetivamente a través de una cifra exacta, una calificación o un porcentaje; o **cualitativos**, midiendo las percepciones y experiencias personales y subjetivas.

Como se mencionó en el capítulo 3, una vez definidos los objetivos DEI dentro de la empresa, es importante la identificación de KPIs concretos que muestren la situación del programa DEI en un determinado momento, pero que a su vez ayuden a entender si el cambio cultural se está realizando, y si mejora la percepción sobre la diversidad, equidad e inclusión dentro de la empresa.

La importancia de contar con una evaluación que permita medir la eficacia de las acciones DEI radica en que los KPIs permitirán conocer **qué está funcionando, qué hay que mejorar o qué prácticas se deberían eliminar del Programa.**

### IV.II. ¿Cómo definir los KPIs del Programa DEI?

A la hora de definir KPI's en diversidad, equidad e inclusión, es conveniente tener claro los aspectos sobre los cuales va a trabajar la organización, partiendo del diagnóstico realizado según su estrategia de negocio. Los tres aspectos cuantitativos más utilizados por las empresas son **el género, la edad y las funciones desempeñadas, el origen étnico y cultural o el salario.** Pero también se pueden utilizar indicadores cualitativos, como la satisfacción del cliente o encuestas de empleados.

Metodológicamente, es importante tener en cuenta el modelo **SMART** en la definición de los objetivos DEI, que deberán ser:

- Específicos (Specific)
- Medibles (Measurable)
- Alcanzables (Achievable)
- Relevantes (Relevant)
- Temporales, que se pueda hacer un seguimiento a lo largo del tiempo (Timely)

Por otro lado, al abordar la estrategia DEI, es importante pensar en un concepto conocido como la **"interseccionalidad"**, que implica que los empleados pueden encajar en más de una categoría. Por ejemplo, puede que un trabajador sea una

mujer de más de 45 años, inmigrante y que, además, sea madre. Puede haber varias realidades y prejuicios a los que ella se enfrenta, que no se vean reflejados necesariamente en un único KPI.

### **IV.III. Legislaciones y Organismos Internacionales**

En la última década, los estados han comenzado a introducir cuotas para alcanzar el equilibrio de género en los consejos de administración. Este enfoque no es compartido por muchas mujeres, que se sienten desacreditadas por haber sido nombradas en un puesto únicamente por su género. Son las llamadas **“Golden skirts”**. Así mismo, algunos hombres creen ser ahora ellos los que han sido discriminados por el simple hecho de ser hombres.

Así mismo, desde el año 2018, ciertas empresas españolas están obligadas a presentar el Estado de Información No Financiera (“EINF”), junto con sus Cuentas Anuales. Para ello, deben recabar ciertos datos sobre género, edad y diversidad funcional de sus plantillas, y esta información resultará muy útil a la hora de establecer los medidores de un Programa DEI.

Por otro lado, diferentes organismos internacionales han abordado el tema de los KPIs para medir la eficacia de los programas DEI en las empresas. Por ejemplo, la **“Gender and Diversity KPI Alliance” (“GDKA”)**, definió un conjunto de KPIs para medir el género y otros tipos de diversidad en las empresas y organizaciones.

Estos KPIs se desarrollaron a partir del trabajo del Consejo Empresarial Internacional del Foro Económico Mundial y la Global Reporting Initiative, entre otros. Los tres KPIs que se han definido son los siguientes:

- Porcentaje de representación en el consejo de administración;
- Porcentaje de representación por categoría de empleados;
- Igualdad salarial en la remuneración por categoría de empleado.

## IV.IV. Ejemplos de KPIs DEI

Una vez definida la estrategia DEI, hay que decidir cuáles serán los aspectos organizativos dentro de la empresa que se utilizarán para establecer los KPIs. Se detallan a continuación algunos:

### Estrategia del negocio:

- La existencia de un departamento de diversidad, equidad e inclusión
- Número de objetivos del comité de dirección vinculados a los KPIs de diversidad
- Número de horas dedicadas al desarrollo del plan de diversidad
- Número de horas destinadas a temas de diversidad en la organización
- Número de iniciativas de ESG
- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de diversidad

**Ejemplo de KPI por estrategia de negocio:** Podemos definir medidores en función de las acciones de concienciación (“*awareness*”) llevadas a cabo por la compañía, tanto internas como externas. Por ejemplo, realizar al menos 12 comunicaciones internas y 6 externas en materia de diversidad.

### Políticas y normativa interna:

#### a. Compensación salarial:

- Número de criterios objetivos para medir compensación o valorar aumento salarial
- Igualdad de beneficios por género
- Equidad salarial por género

#### b. Formación:

- Número de cursos o de horas de formación en temas de diversidad, equidad e inclusión
- Porcentaje de acceso a las acciones formativas por áreas, funciones, género, edad, etc.
- Número de horas o de programas específicos de diversidad (programas de liderazgo inclusivo, sesgos inconscientes, micromachismo, entre otros)
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en la formación de nuevas incorporaciones

#### c. Carrera Profesional:

- Porcentaje de promociones o asensos por género/edad
- Número de criterios utilizados para obtener una promoción
- Diversidad en el plan de sucesión

**Ejemplo de KPI por carrera profesional: Diversidad en el plan de sucesión.** El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la organización identifica a los colaboradores clave y establece quiénes son las personas dentro de la empresa que estarían capacitadas para sustituirlo llegado el caso, evitando complicaciones para las operaciones de la empresa. La diversidad debe también incluirse en los planes de diversidad, integrándose empleados que cumplan los requisitos de los KPIs de origen, edad o género.

#### **Selección y contratación.**

- Número de políticas para la contratación diversa
- Número de ofertas de empleo usando CV ciego
- Porcentaje de cuotas en contratación

**Ejemplo de KPI por selección y contratación: Número de ofertas de empleo usando CV ciego.** Este tipo de currículum anónimo no especifica el nombre del aspirante ni su género o fecha y lugar de nacimiento. Tampoco incluye ni fotografía ni correo electrónico, para evitar las referencias personales. Los departamentos de selección realizan un primer filtrado de los CVs recibidos, y los que se consideran aptos para ocupar el puesto son enviados al departamento solicitante excluyendo cualquier información de carácter personal. De esta manera, el siguiente filtro en el proceso de selección se realiza basado en los conocimientos y experiencia, sin que la persona que lo revisa pueda estar mediatizada por sesgos como la edad o el sexo.

#### **Estrategia del programa DEI**

- Porcentaje de mujeres en el total de la plantilla
- Porcentaje de mujeres por categoría de empleados
- Porcentaje de mujeres en las posiciones de *management* o comité de dirección
- Porcentaje de menores de 25 años y de mayores de 45
- Número de nacionalidades o regiones que integra la plantilla.

## IV.V. ¿Cómo implementar un KPI DEI?

Si la empresa carece de KPIs para medir la eficacia de tu programa DEI, se puede comenzar por utilizar el porcentaje de cumplimiento de formación en el código ético y de conducta de la empresa. Y es que son muy pocas las compañías, tanto medianas como de gran tamaño, que no cuentan con un código que establezca sus **principios, valores y estándares éticos** por los que se rige, entre los que deberían encontrarse, entre otros, la igualdad de oportunidades y no discriminación de trabajadores.

Como a veces puede resultar difícil enfrentarse por primera vez a la definición de un KPI en materia de Compliance, a continuación, se incluyen algunas recomendaciones sobre cómo implementar este KPI:

- 1. Revisión (o redacción en su defecto):** El código debe incluir la **visión y el propósito actual** de la compañía. Por lo tanto, es recomendable revisarlo cada cierto tiempo, sobre todo si ha habido un cambio importante en el órgano de dirección. Una buena práctica es asegurarse en estas revisiones de que su redacción sea clara y sencilla, evitando los documentos muy largos y tediosos de leer. Mejor si se incluyen imágenes o gráficos con los que los empleados se sientan identificados.
- 2. Aprobación:** El código debe ser aprobado por el máximo órgano de administración de la compañía.
- 3. Comunicación:** Los empleados deben conocer el contenido del código y la importancia que tiene para la empresa. Si tu empresa cuenta con un **departamento de marketing o comunicación**, acude a ellos para conseguir que el impacto en los trabajadores sea el mayor posible.
- 4. Formación:** Aquí llega nuestro KPI. La formación en el código de la compañía debe ser **obligatoria** para todos los empleados. Lo ideal es que la misma se repita con carácter anual, aunque algunas empresas la realizan cada dos años.
- 5. Material:** Si no cuentas con muchos medios o con el tiempo suficiente para preparar un curso ad hoc, puedes utilizar el propio texto del código, haciendo obligatoria su lectura, y añadiendo unas cuantas preguntas al final para poder comprobar que se ha entendido su contenido.

Pero si verdaderamente queremos que los empleados entiendan lo que significa el código para la empresa, la mejor opción es una **formación interactiva**. En ella se presentarán supuestos reales a los que los trabajadores puedan enfrentarse en su día a día, y que les ayude a tomar ciertas decisiones en base a los valores de la compañía. Existen empresas especializadas en este tipo de formaciones, que además pueden facilitar actualizaciones periódicas. La inversión necesaria no es

muy alta, y los resultados obtenidos, no sólo desde el punto de vista de Compliance, sino de la satisfacción del empleado, merecen la pena.

- 6. Implementación:** Una vez preparado el material para realizar la formación sobre el código, hay que incluirlo en la **plataforma de e-learning** de la compañía, y en caso de no disponer de estas plataformas, intentar que el proveedor del contenido pueda facilitarnos la realización del curso a través de una plataforma con acceso por web.

También podemos hacer la formación de manera presencial, pero es más complicada de gestionar, sobre todo si tu empresa cuenta con un gran número de empleados que además pueden estar ubicados en localidades diferentes.

- 7. Quién: Todos los trabajadores sin excepción** deben realizar la formación del código. Eso sí, asegúrate que el listado de trabajadores está actualizado con las personas activas en plantilla. Incluso se pueden excluir a los trabajadores con baja de larga duración, y asignarles la formación una vez se vuelvan a incorporar.
- 8. Tiempo de trabajo:** La formación sobre el código debe hacerse **en horario laboral**. Por eso, a trabajadores que no tengan acceso a ordenadores (como un conductor de autobús) o que tengan monitorizadas sus jornadas laborales (como un agente de atención al cliente) deberemos dotarles del tiempo y de los medios necesarios para que lo realicen.
- 9. Control:** Porque nuestro KPI se basa en saber cuántos empleados han completado la formación (aunque no quienes). Por ese motivo, desde Compliance no debemos tener acceso a los nombres de los trabajadores que han pasado la formación. Ese dato debe gestionarlo Recursos Humanos o Talent, y sólo enviarnos a nosotros información por departamentos, sexo, edad, o cualquier otro medidor que nos pueda interesar dentro de nuestro programa DEI.

- 10. Recordatorios:** Debemos establecer un plazo para realizar la formación, que normalmente es de un mes. Es conveniente enviar, a la mitad del plazo establecido, un recordatorio a toda la plantilla.
- 11. Seguimiento:** Si una vez terminado el plazo definido para completar la formación, hay trabajadores que aún no han completado la tarea, desde el departamento de Recursos Humanos se enviarán comunicaciones individualizadas, en las que se puede poner en copia a su responsable directo, para que haga seguimiento con los miembros de su equipo.
- 12. Medición:** Como ya se indica al inicio de este capítulo, los KPIs deben definirse siguiendo una metodología SMART, por lo que deben ser medibles, pero también alcanzables. Por lo tanto, la primera vez que establezcamos un porcentaje de cumplimiento mínimo, es recomendable no ser demasiado ambicioso. Un 100% de cumplimiento es casi imposible de alcanzar, pues siempre pueden surgir imprevistos de última hora que impidan conseguir ese objetivo. Pero, además, a la hora de definir ese porcentaje, hay que tener en cuenta circunstancias específicas de tu organización, como el tamaño o el número de empleados con acceso a un ordenador. Por lo tanto, puedes empezar estableciendo un 85% del total de la plantilla el primer año, y revisar dicho número cuándo definas los objetivos para el año próximo.
- 13. Plan a medio plazo:** También puedes establecer un plan más ambicioso a 3 años, por ejemplo, con un nivel de cumplimiento del 99%. En ese caso, tendrás que hacer un seguimiento anual definiendo cual es la progresión necesaria para alcanzar tu objetivo. Para ello, deberás utilizar una matriz de riesgos, dónde desde el primer año vas evaluando la progresión contra el objetivo final. Si del análisis se desprende que es difícil alcanzar el KPI establecido, deberán implementarse planes de acción. Por ejemplo, se puede incluir algún tipo de gratificación a los trabajadores que lo realicen (una tarde libre) o medidas coercitivas (obtención de bono).
- 14. Reporte:** Por último, aunque no menos importante, es necesario informar al órgano de administración de los resultados obtenidos. Dependiendo de los riesgos empresariales a los que se enfrente tu compañía, puede también ser conveniente analizar el número de incidentes ocurridos en años anteriores, como casos de fraude o practicas no éticas reportados, para comprobar la efectividad de la formación realizada.

## Nota de cierre

Esperamos haber demostrado que el papel de Compliance Officer en materia de diversidad, equidad e inclusión es clave, y que debe formar parte del programa de compliance. No hay que olvidar que este programa no sólo debe basarse en la normativa externa que resulta de aplicación en nuestra organización, sino también en toda la normativa interna que la compañía decide voluntariamente adoptar. Es esta normativa además la que refleja la conducta ética de la organización y describe la conducta social que ésta desea implementar.

Pero el cumplimiento tanto de la normativa externa como interna es responsabilidad de toda la organización, siendo en primer lugar responsabilidad del órgano de gobierno. Por lo tanto, debemos asegurarnos que sean ellos los impulsores y principales embajadores de todas las iniciativas en esta materia.

Finalmente, aunque el concepto de diversidad, equidad e inclusión es muy amplio, hemos podido verificar que es medible, y por lo tanto debe formar parte de la información que periódicamente se traslada al órgano de administración, para que puedan valorar el nivel de cumplimiento en esta materia tan importante.

## Bibliografía:

- <https://definicion.de/diversidad/>
- White paper International Compliance Association
- [https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Dossier/Dossier\\_Reflexion\\_sobre\\_diversidad\(es\).pdf](https://www.fuhem.es/media/cdv/file/biblioteca/Dossier/Dossier_Reflexion_sobre_diversidad(es).pdf)
- <https://www.crdionisiaplaza.es/blog/diversidad-funcional-definicion-y-uso-correcto-del-lenguaje>
- <https://fundaciondecco.org/azimut/diferencias-entre-diversidad-e-inclusion/>
- <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Definicion-y-desarrollo-de-un-codigo-de-conducta-efectivo-para-las-organizaciones.pdf>
- The Power of Parity. 2015. McKinsey & Company
- Women Matter: ten years of insight on gender diversity. 2017. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/women-matter-ten-years-of-insights-on-gender-diversity>
- Women in the workplace 2018.
- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality>
- Estudio de Sodexo sobre equilibrio de género
- La diversidad cultural y su impacto en las organizaciones, de BBVA.
- Informe Gestión de la diversidad cultural en las empresas del Club de Excelencia de Sostenibilidad y la Fundación Bertelsmann.
- Materiales para la preparación de la Certificación CESCO.

## **Participantes en el grupo de trabajo que han elaborado este documento:**

Coordinador del grupo de trabajo:

- Sánchez-Ocaña, Lucía

Participantes (por orden alfabético):

- Estrada, Silvia
- Galván Gómez, Salvador
- García, David
- Iglesias Martín, Alicia
- López Murillo, Rocío
- Machado, María Isabel
- Pinter, Beatriz
- Recacha, Diego
- Vigaray, Susana



**Asociación  
Española  
de Compliance**