



INFORME EJECUTIVO DEL LIBRO BLANCO
**MODELO DE GESTIÓN DE LA
DIVERSIDAD 360°**

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA DE LA
DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

50Plus
think tank

ObservatorioGT
Generación y Talento

SOCIO ACADÉMICO



EL LIBRO BLANCO DEL MODELO DE GESTIÓN DE DIVERSIDAD 360° REPRESENTA UN FIRME COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN, CON EL PROPÓSITO DE CONSOLIDAR ESTOS VALORES COMO UN PILAR ESENCIAL PARA EL CRECIMIENTO, LA SOSTENIBILIDAD Y EL PROGRESO DE LAS ORGANIZACIONES Y LA SOCIEDAD.

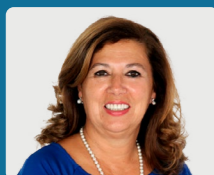
ELENA CASCANTE

Presidenta
Asociación 50plus y Socia
Directora Observatorio GT



ÁNGELES ALCÁZAR

Vicepresidenta
Asociación 50plus y Socia
Directora del Observatorio GT



OBJETIVOS DEL MODELO



- **Evaluar la diversidad:** Diseñar un diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa y facilitar la toma de decisiones estratégicas.
- **Definir estrategias inclusivas:** Establecer políticas y acciones para fomentar entornos equitativos y diversos.
- **Medir el impacto:** Determinar indicadores clave para evaluar los beneficios de la diversidad en la organización.
- **Gestionar la excelencia en diversidad:** Diseñar una hoja de ruta para aplicar prácticas innovadoras, sostenibles y de alto impacto.
- **Realizar benchmarking sectorial:** Comparar el desempeño en diversidad con otras empresas del sector para identificar oportunidades de mejora.

INFORME EJECUTIVO DEL LIBRO BLANCO MODELO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD 360º

Es un honor presentar el informe ejecutivo del **Libro Blanco del Modelo de Gestión de Diversidad 360º** de la **Asociación 50plus Think Tank**, elaborado en el marco del **Observatorio Generación y Talento**. Este documento marca un hito en nuestro compromiso con la diversidad y la inclusión.

La creación de este libro blanco surge de la necesidad de adoptar un enfoque que vaya más allá del mero cumplimiento de requisitos legales, con el objetivo de avanzar hacia la excelencia en la gestión de la diversidad mediante una hoja de ruta que incluye aproximadamente 400 iniciativas distintas. El “Modelo de Gestión de Diversidad 360º” que se presenta es una propuesta innovadora y holística, diseñada para integrar la diversidad en todos los aspectos de la organización. No solo aborda las dimensiones primarias de la diversidad, sino que también ofrece un marco estratégico para maximizar el valor y el impacto de las prácticas inclusivas tanto a nivel transversal como vertical.

Un aspecto destacado del modelo es su enfoque pragmático, que incluye un baremo de importancia que permite a las organizaciones priorizar elementos críticos y optimizar recursos. Esto garantiza una gestión eficaz y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, fundamentada en cinco ejes clave: Cultura Organizativa, Liderazgo, Stakeholders Internos, Stakeholders Externos y Gobernanza. Esta segmentación asegura la coherencia y la integración de las políticas de diversidad e inclusión a todos los niveles.

El modelo también se apoya en directrices internacionales de sostenibilidad, asegurando que las prácticas de diversidad sean efec-

tivas, responsables y duraderas. Al alinear nuestras acciones con estándares globales, promovemos un desarrollo organizacional sostenible que crea valor a largo plazo tanto para la empresa como para la sociedad.

Este Libro Blanco es una invitación a todos a participar activamente en la implementación de este modelo, adoptando una mentalidad abierta y colaborativa hacia la diversidad. Creemos firmemente que la diversidad no solo es un objetivo, sino una herramienta poderosa para la innovación y el crecimiento, y para construir organizaciones más fuertes y resilientes.

Juntos, podemos impulsar un cambio significativo, no solo en nuestras organizaciones, sino también en el entorno empresarial y social. Los invitamos a reflexionar sobre este modelo, compartir sus ideas y comprometerse con su implementación. Con la colaboración de todos, podremos lograr la visión de una empresa verdaderamente inclusiva y diversa, donde cada individuo tenga la oportunidad de desarrollarse plenamente y contribuir al éxito colectivo.

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas, organizaciones e instituciones que han contribuido a la creación de este modelo. Su apoyo y compromiso con estos valores son fundamentales.

Con gratitud y optimismo hacia el avance de la diversidad efectiva,

Elena Cascante y Ángeles Alcázar.

Socias directoras del **Observatorio Generación y Talento**

DATOS DEL ESTUDIO

EMPRESAS PARTICIPANTES: 29



DATOS DEL ESTUDIO:

METODOLOGÍA DEL MODELO

- Comité de Expertos: **Think tank**
- Oficina técnica: **Reuniones 12**
- Foros de trabajo con empresas: **Encuentros 9**
- Grupos de trabajo profesionales de RR.HH. y Sostenibilidad: **Workshops 18**
- Encuestas empresas: **2**

EXPERTOS Y ENTIDADES PARTICIPANTES

- Empresas participantes: **29**
- Profesionales de RR.HH. y Sostenibilidad: **57**
- Expertos en Diversidad y Sostenibilidad: **10**
- Miembros del Comité de Expertos: **14**

Las voces de los expertos reconocen claramente la necesidad de abordar un marco global y holístico diseñado para integrar y optimizar la gestión de la diversidad en las organizaciones.



ALBERTO OGANDO
Director de Personas
y Organización
GENERALI



SUSANA TORIL
Directora de Personas
y Bienestar
ENAGÁS



FRANCISCO DE LA CALLE
Director de RR.HH. en
España y Portugal
SANDOZ



MARTA MUÑOZ
CEO president
**SCHILLER INTERNATIONAL
UNIVERSITY**



SILVIA LÁZARO
Directora Asociada
#Meandyoutoo & Consultora
Experta en Diversidad
e Inclusión



ANASTASIA DE LA PEÑA
Directora Corporativa de
Experiencia de Empleado
MAPFRE



CARMEN FERNÁNDEZ
Directora de Talento
Directivo y Cultura
NATURGY



PILAR ROJAS
Responsable Cultura,
Diversidad y Experiencia
de Empleado
REPSOL



EVA TRILLO
Responsable de Diversidad
e Inclusión
CORREOS

MODELO COLABORATIVO










Para garantizar la solidez y el rigor del modelo, se constituyeron diversos órganos consultivos y de trabajo, entre ellos el Comité de Expertos, el Equipo de Investigación, el Comité Técnico y la Red de Empresas del Observatorio.

En su desarrollo, participaron más de 50 organizaciones, expertos y líderes de opinión. Gracias a esta colaboración multidisciplinaria, se logró un modelo basado en un amplio espectro de conocimientos y experiencias, lo que fortaleció su efectividad y aplicabilidad en la gestión de la diversidad.

DISEÑO MODELO DE DIVERSIDAD 360º

Modelo de Gestión de Diversidad 360º es una iniciativa innovadora diseñada para transformar la gestión de la diversidad en las organizaciones. Este modelo no solo facilita el análisis de la situación actual, sino que también ofrece una guía clara y estructurada para avanzar de manera integral y estratégica hacia la excelencia en inclusión y equidad.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL MODELO

-  Enfoque Holístico de la Diversidad
-  Cumplimiento Legal
-  Alineación con la Sostenibilidad
-  Integración Transversal y Vertical
-  Capacidad de Priorización y Evaluación
-  Segmentación por Ejes de Gestión
-  Gestión basada en la Excelencia

ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

Uno de los pilares del modelo es su enfoque en la evaluación y priorización de los distintos elementos de gestión de la diversidad. Para ello, se han definido cinco escalas de importancia: **Llave, Crítico, Alto, Medio y Bajo**. Esta clasificación permite identificar el nivel de relevancia y urgencia de cada ítem dentro del proceso de implementación, asegurando que los esfuerzos se puedan aplicar de manera efectiva.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

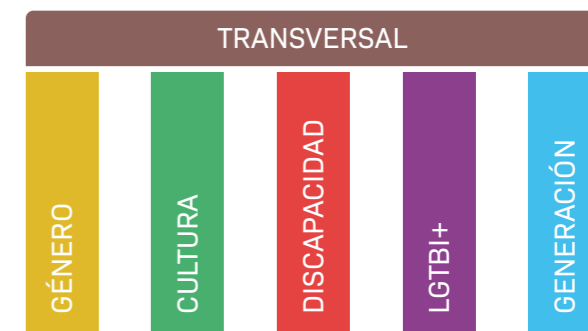
Los elementos del modelo se articulan en cinco ejes de gestión: **Cultura Organizativa, Liderazgo, Stakeholders Internos, Stakeholders Externos y Gobernanza**. Esta estructura facilita una implementación más ordenada y eficaz, garantizando que se aborden integralmente los aspectos críticos de la organización para promover prácticas inclusivas y sostenibles.



DIMENSIONES ÍTEMS MODELO



Los elementos del modelo se estructuran en seis dimensiones clave: **Transversal, Género, Cultural, Discapacidad, LGTBI+ y Generacional**. Integra sus ítems esenciales de forma transversal, destacando los valores universales para todas las dimensiones de la diversidad, mientras refuerza los aspectos específicos que potencian cada una de las diversidades de manera vertical.



ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

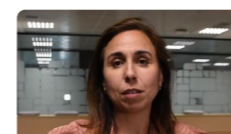
Para trazar una hoja de ruta hacia la excelencia en la gestión de la diversidad transversal, el modelo desglosa sus 40 elementos fundamentales en cuatro niveles de gestión. Este enfoque progresivo establece 160 iniciativas específicas para la implementación de prácticas y políticas, fomentando un avance continuo hacia la excelencia en este ámbito clave.



TESTIMONIOS EXPERTOS



ROSAURA IBÁÑEZ
Coordinadora de personas y diversidad
ENAGÁS



MARÍA NOTARIO
Gerente de Diversidad e Inclusión, Sostenibilidad y ESG
SACYR



MULTIMEDIA



RAQUEL MORALES
Resp. del Área de Salud y Bienestar
HITACHI



CAROLINA LANCHAS
Jefa del área de Diversidad e Igualdad
ILUNION

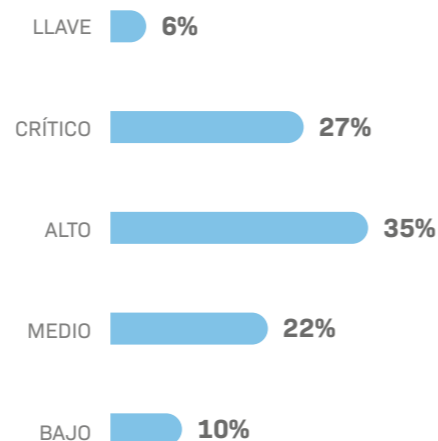
DATOS MODELO DE DIVERSIDAD 360º

Este modelo ha identificado 119 elementos esenciales que actúan como pilares fundamentales para el éxito en la gestión integral de la diversidad en las organizaciones. Estos elementos abarcan diversos aspectos cruciales, desde la creación de políticas inclusivas y la implementación de programas de sensibilización hasta el establecimiento de canales efectivos de comunicación y la promoción de un ambiente de trabajo respetuoso y equitativo.

La correcta gestión de estos 119 elementos asegura que la diversidad se convierta en una ventaja competitiva sostenible, reflejando el compromiso de la empresa con la gestión de la excelencia hacia la igualdad de oportunidades y el bienestar de todos sus miembros. Además, contribuye a fortalecer la cohesión interna y a fomentar una cultura organizativa más innovadora y resiliente.

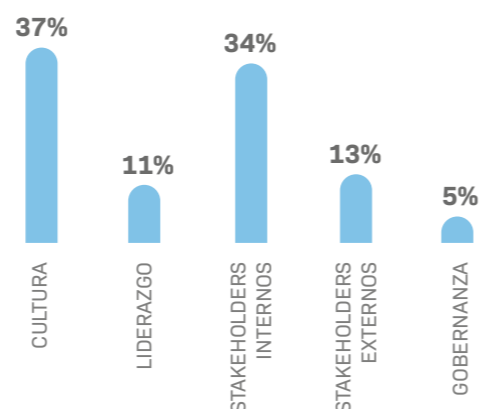
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

El modelo de diversidad clasifica 119 ítems en cinco niveles de importancia: **Llave (6%), Crítico (27%), Alto (35%), Medio (22%)** y **Bajo (10%)**. Los ítems Llave son esenciales y su falta puede afectar la efectividad general, mientras que los Críticos y Altos también son prioritarios. Los ítems Medios y Bajos son menos urgentes y pueden abordarse más tarde. Este enfoque ayuda a priorizar esfuerzos en la gestión de la diversidad.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

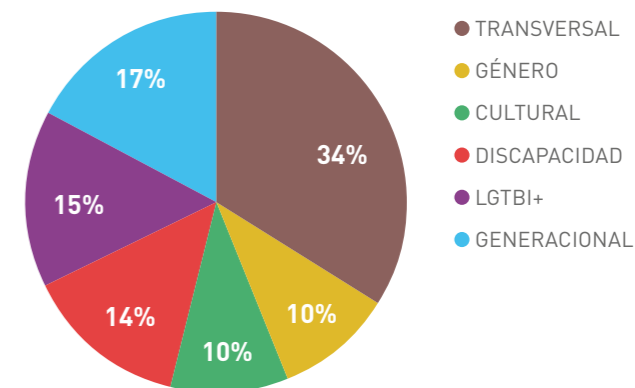
Los 119 ítems del modelo se distribuyen en cinco ejes de gestión con los siguientes pesos: **Cultura Organizativa (37%), Stakeholders Internos (34%), Stakeholders Externos (13%), Liderazgo (11%)** y **Gobernanza (5%)**. Esta segmentación permite una implementación estructurada de la diversidad, alineando las iniciativas con los objetivos estratégicos de la organización.



ANÁLISIS ÍTEMS MODELO



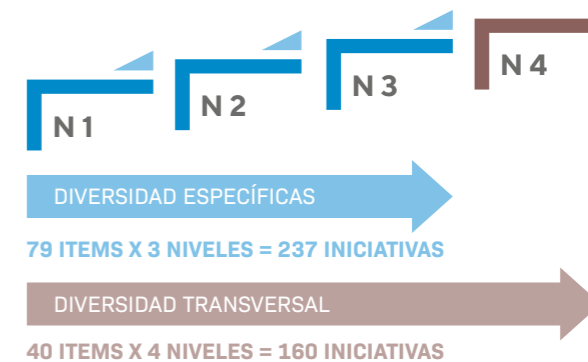
El modelo distribuye sus 119 ítems en seis dimensiones clave: **Transversal (34%), Género (10%), Cultural (10%), Discapacidad (14%), LGTBI+ (15%)** y **Generacional (17%)**. La dimensión Transversal tiene mayor peso al servir como base común, mientras que las demás enfocan aspectos específicos para una gestión integral de la diversidad.



ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

Los 119 ítems de gestión se han desarrollado en cuatro niveles de progresión hacia la excelencia en la dimensión **transversal**, abarcando un total de 160 iniciativas. Para las dimensiones adicionales de **Género, Cultura, Discapacidad, LGTBI+ y Generacional**, se han definido tres niveles de gestión, lo que suma 237 iniciativas. En conjunto, este modelo refleja una trayectoria hacia la excelencia basada en 397 iniciativas.

CAMINO HACIA LA EXCELENCIA
119 ÍTEMS = TOTAL 397 INICIATIVAS



TESTIMONIOS EXPERTOS



NICOLÁS LEVY
Responsable de consultoría y formación de empresas
FELGTBI+



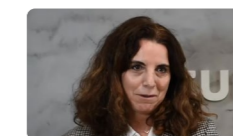
DULCINEA MEIJIDE
Vocal de la Junta Directiva / Directora de Sostenibilidad
DIRSE / AGBAR



MULTIMEDIA



MARÍA JOSÉ GÁLVEZ
Directora de sostenibilidad
UNESPA



TERESA ÁLVAREZ
Directora de RSC y gerente de Fundación
QUIRÓNSALUD

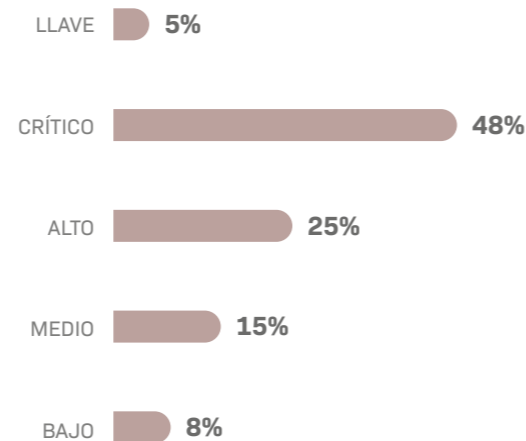
OBJETIVOS



En el desarrollo de este modelo, se ha incorporado una dimensión denominada transversal, que engloba los ítems comunes a las diversas formas de diversidad y que contribuyen a crear una cultura inclusiva que respeta las características individuales. En la gestión empresarial actual, esta dimensión se considera fundamental, ya que asegura la implementación coherente de políticas y prácticas de diversidad e inclusión en todos los niveles organizacionales. La gestión transversal de la diversidad optimiza recursos y esfuerzos, refuerza la cohesión organizacional y cultiva una cultura que valora las diferencias, lo que mejora el compromiso y la satisfacción de los empleados. Además, este enfoque puede impulsar la innovación y la creatividad al diversificar las perspectivas dentro de la organización.

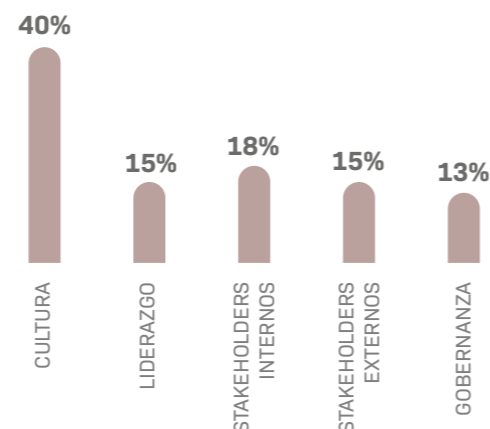
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

La combinación de los ítems “Llave” y “Críticos”, que representan el 53% del total, se erige como el núcleo prioritario de la estrategia de diversidad transversal. Estos elementos son fundamentales para construir cualquier iniciativa exitosa en diversidad. La asignación adecuada de recursos y esfuerzos a estos ítems asegurará que la organización progrese de manera efectiva hacia sus objetivos de inclusión y diversidad.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

El análisis de la distribución de los 40 ítems en los diferentes ejes de gestión revela que el 58% se concentra en la cultura organizativa y la gestión de stakeholders internos, destacando el firme compromiso con la creación de un entorno inclusivo y equitativo.



ANÁLISIS ÍTEMS VS. MODELO



Los 40 ítems transversales constituyen el 34% del total en el modelo, destacando la gestión de la transversalidad como un pilar estratégico y operativo esencial. Sus ítems reflejan la importancia del compromiso de las empresas modernas con la inclusión, la responsabilidad y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más diverso y dinámico.

DIVERSIDADES	TOTAL	%
TRANSVERSAL	40	34%
GÉNERO	12	10%
CULTURAL	12	10%
DISCAPACIDAD	17	14%
LGTBI+	18	15%
GENERACIONAL	20	17%
TOTAL	119	100%

ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

Para trazar una hoja de ruta hacia la excelencia en la gestión de la diversidad transversal, el modelo desglosa sus 40 elementos fundamentales en cuatro niveles de gestión. Este enfoque progresivo establece 160 iniciativas específicas para la implementación de prácticas y políticas, fomentando un avance continuo hacia la excelencia en este ámbito clave.

DIVERSIDAD TRANSVERSAL / CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

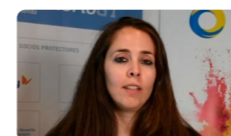


DIVERSIDAD TRANSVERSAL / 40 ÍTEMS X 4 NIVELES = 160 INICIATIVAS

TESTIMONIOS EXPERTOS



SILVIA LÁZARO
Directora Asociada
#Meandyoutoo &
Consultora Experta
en Diversidad e
Inclusión



NURIA MARTÍ
Gerente de Cultura
y Diversidad
CAIXABANK



MULTIMEDIA



SONSOLES MORALES
Leadership Development
& Diversity Executive
Coach



PAULA MATTIO
Directora de Igualdad
& Diversidad MeHRs

DIVERSIDAD DE GÉNERO

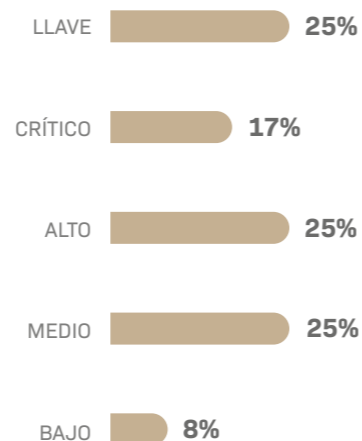
OBJETIVOS



La dimensión de diversidad de género tiene como objetivo establecer la igualdad entre géneros. Este criterio no es solo un derecho fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo próspero y equitativo; siendo uno de los pilares clave para el desarrollo sostenible de la sociedad, tal y como se recoge en el ODS 5 de la Agenda 2030. Sin embargo, a pesar de los avances en las últimas décadas, las mujeres y niñas de todo el mundo siguen sin experimentar una igualdad de derechos real, como se recoge en los objetivos del desarrollo sostenible. A nivel global, las mujeres siguen careciendo de una representación igualitaria en la vida política, económica y pública, y continúan siendo objeto de discriminación.

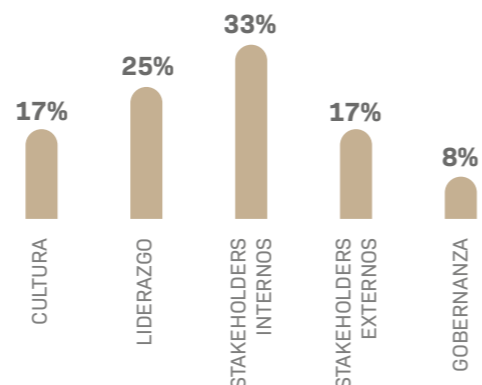
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

Estos 12 ítems de diversidad de género se evalúan en cinco niveles de importancia: **Llave, Crítico, Alto, Medio** y **Bajo**. Destaca que el **48%** de estos ítems se sitúan en las categorías **Llave** y **Crítico**. Esta distribución es diferencial respecto a otras dimensiones de diversidad, reflejando el impacto del desarrollo normativo en la gestión de género.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

La suma del porcentaje de liderazgo y stakeholders internos, que juntos representan el 58% del total, subraya la importancia de los procesos de gestión de personas junto con la implicación de la dirección para impulsar procesos de gestión y dirección de personas que permitan generar una cultura empresarial favorecedora de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.



ANÁLISIS ÍTEMS VS. MODELO



Hemos identificado 12 elementos esenciales en la gestión de la diversidad de género, representando el 10% del modelo. Al contar con un desarrollo normativo sólido, muchos otros ítems de género se integraron en la dimensión transversal, elevando así el nivel de exigencia en otras dimensiones cuya evolución ha sido más gradual, especialmente aquellas sin un marco legal específico.

DIVERSIDADES	TOTAL	%
TRANSVERSAL	40	34%
GÉNERO	12	10%
CULTURAL	12	10%
DISCAPACIDAD	17	14%
LGTBI+	18	15%
GENERACIONAL	20	17%
TOTAL	119	100%

ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

El modelo ha establecido una estructura que comprende 12 elementos fundamentales que deben ser abordados y gestionados 3 niveles de excelencia, lo que refleja una progresión hacia la excelencia basado en 36 iniciativas distintas en la implementación de prácticas y políticas relacionadas con la dimensión de género.

DIVERSIDAD DE GÉNERO / CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

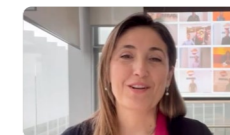


DIVERSIDAD DE GÉNERO / 12 ÍTEMS X 3 NIVELES = 36 INICIATIVAS

TESTIMONIOS EXPERTOS



EVA TRILLO
Responsable de Diversidad e Inclusión
CORREOS



PILAR ROJAS
Responsable Cultura, Diversidad y Experiencia de Empleado
REPSOL

MULTIMEDIA

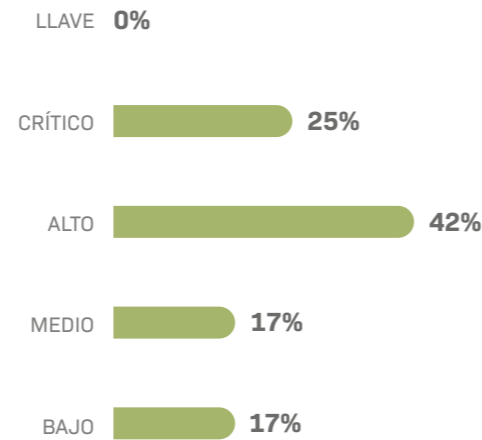
OBJETIVOS



La gestión de la diversidad cultural busca fomentar un entorno inclusivo y equitativo donde todas las identidades culturales sean valoradas y respetadas. Su propósito es eliminar barreras, impulsar la cooperación y garantizar la igualdad de oportunidades, sin importar el origen cultural o nacionalidad. En un contexto globalizado y multicultural, esta gestión no solo mejora el rendimiento empresarial, sino que también contribuye a la sostenibilidad organizacional al integrar perspectivas diversas, promoviendo una cultura corporativa más abierta, adaptable y enriquecedora.

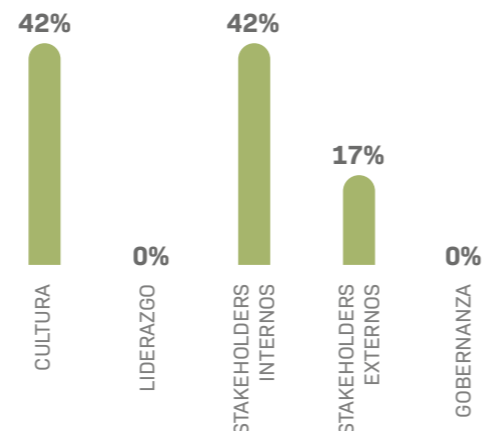
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

Según indica la tabla, no hay ningún ítem calificado como **“Llave”**, principalmente debido a la falta de normativa legal específica sobre diversidad cultural. Los ítems **“Críticos y Altos”** en la gestión de diversidad cultural representan el **67%** del total evaluado. Estos ítems son fundamentales para la implementación efectiva de estrategias que fomenten la inclusión cultural en el lugar de trabajo.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

La gestión de la diversidad cultural se refleja principalmente en la **cultura organizacional** y en la gestión de **stakeholders internos**, que representan el **84%** de los ítems. La alta proporción de ítems dedicados a estas áreas muestra un compromiso claro con la creación de un entorno inclusivo y equitativo.



ANÁLISIS ÍTEMS VS. MODELO



El modelo ha identificado 12 elementos esenciales que representan el 10% del total de los ítems evaluados. Todos ellos actúan como pilares fundamentales para una gestión eficaz de la diversidad cultural en las organizaciones. Su implementación permite fomentar un entorno inclusivo, fortalecer la cooperación intercultural y garantizar la equidad de las organizaciones en un mundo globalizado.

DIVERSIDADES	TOTAL	%
TRANSVERSAL	40	34%
GÉNERO	12	10%
CULTURAL	12	10%
DISCAPACIDAD	17	14%
LGTBI+	18	15%
GENERACIONAL	20	17%
TOTAL	119	100%

ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

Con el objetivo de abordar una hoja de ruta hacia la gestión de la excelencia para promover la diversidad cultural, el modelo ha establecido que los 12 elementos fundamentales se desglosen en tres niveles de gestión, lo que refleja una progresión hacia la excelencia basado en 36 iniciativas distintas en la implementación de prácticas y políticas relacionadas con la diversidad cultural.

DIVERSIDAD CULTURAL / CAMINO HACIA LA EXCELENCIA



DIVERSIDAD CULTURAL / 12 ÍTEMS X 3 NIVELES = 36 INICIATIVAS

TESTIMONIOS EXPERTOS



SUSANA POSADA
Vicepresidenta
DIRSE



MARTA GRANERO
Experta RR.HH.
MAPFRE



MULTIMEDIA



SONSOLES MORALES
Leadership Development & Diversity Executive Coach

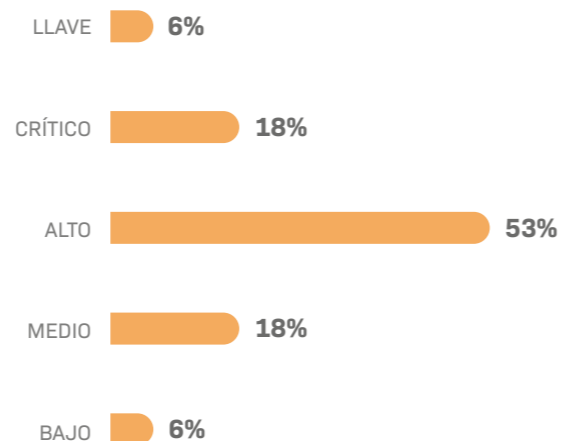
OBJETIVOS



La gestión de la diversidad y discapacidad en el ámbito laboral busca crear un entorno inclusivo y equitativo, garantizando que todas las personas, sin importar sus capacidades, accedan a las mismas oportunidades de desarrollo profesional. Esto requiere eliminar barreras físicas, sociales y actitudinales, asegurando la accesibilidad universal y adaptaciones razonables para facilitar la participación de personas con discapacidad. Además, se fomenta una cultura organizacional basada en el respeto y la empatía, reconociendo la diversidad como un motor de innovación. Al integrar la discapacidad en sus estrategias de talento, las empresas cumplen con sus responsabilidades legales y sociales y fortalecen su competitividad al formar equipos diversos, creativos y comprometidos con la excelencia.

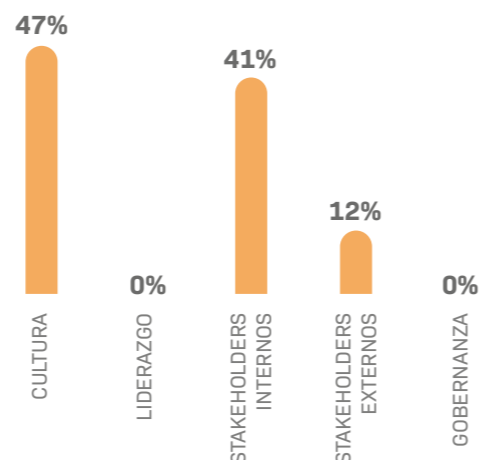
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

El bloque de ítems “**Llave**” representa el **6%** del total evaluado, reflejo de la sólida normativa legal en esta área. Los ítems clasificados como **Críticos** y **Altos**, que en conjunto suman el **71%**, constituyen el enfoque principal para la gestión de la diversidad por discapacidad. Asignar recursos adecuados a estos ítems es clave para avanzar de manera efectiva hacia los objetivos de accesibilidad e inclusión.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

La gestión de la discapacidad está profundamente integrada en la cultura y en las relaciones internas, representando el 88% de los ítems evaluados. Este enfoque es esencial para promover un entorno inclusivo y equitativo.



ANÁLISIS ÍTEMS VS. MODELO



El modelo ha identificado 17 elementos esenciales que constituyen pilares fundamentales para el éxito en la gestión de la diversidad y la discapacidad, representando el 14% del total. Esta dimensión destaca por estar más desarrollada, en gran parte debido a las exigencias legales que impulsan su implementación.

DIVERSIDADES	TOTAL	%
TRANSVERSAL	40	34%
GÉNERO	12	10%
CULTURAL	12	10%
DISCAPACIDAD	17	14%
LGTBI+	18	15%
GENERACIONAL	20	17%
TOTAL	119	100%

ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

El modelo establece una estructura compuesta por 17 elementos fundamentales que deben ser gestionados. Cada elemento se desglosa en 3 niveles de gestión, lo que evidencia una progresión hacia la excelencia mediante 51 iniciativas distintas para implementar prácticas y políticas relacionadas con la discapacidad.

DIVERSIDAD Y DISCAPACIDAD / CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

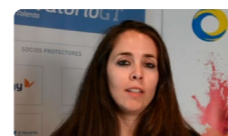


DIVERSIDAD Y DISCAPACIDAD / **17 ÍTEMS X 3 NIVELES = 51 INICIATIVAS**

TESTIMONIOS EXPERTOS



VIRGINIA CARCEDO
Secretaria general
FUNDACIÓN ONCE



NÙRIA MARTÍ
Gerente de Cultura y Diversidad
CAIXABANK



MULTIMEDIA



SUSANA MORENO
Jefa del Departamento de Diversidad y Marca Empleadora
ILUNION



MARÍA ANTONIA ABANADES
Técnico Superior de la Subdirección de RSC
CORREOS

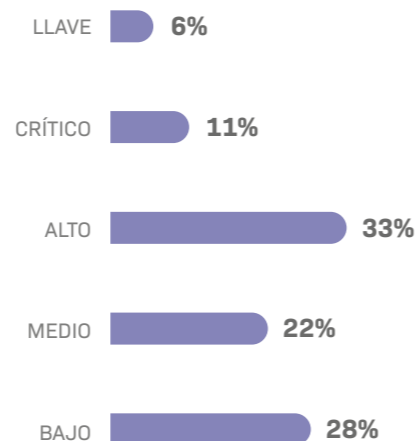
OBJETIVOS



La gestión de la diversidad del colectivo LGTBI+ en el ámbito laboral tiene como objetivo fundamental promover la inclusión de personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales, garantizando la igualdad de oportunidades para todos los empleados. Esto implica crear un entorno en el que cada persona LGTBI+ se sienta valorada y respetada, sin importar su orientación sexual o identidad de género. La iniciativa busca erradicar la discriminación y fomentar un espacio seguro donde los trabajadores LGTBI+ puedan vivir su identidad y diversidad familiar con plena libertad y equidad. Al enfocarse en estas metas, las organizaciones contribuyen a un ambiente laboral más justo y respetuoso, mejorando el clima organizacional y el bienestar de todos los empleados.

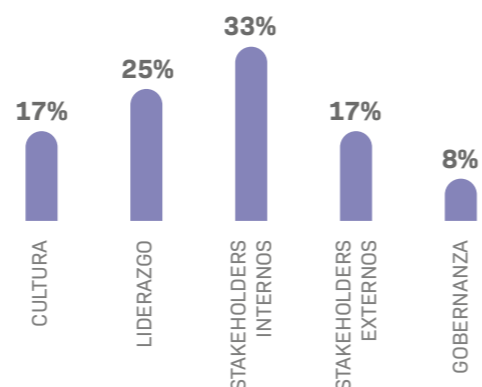
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

El valor “**Llave**” representa el **6%** de los ítems del modelo, lo que indica que abarca áreas legales fundamentales que deben ser abordadas de manera prioritaria. El **67%** de los ítems relacionados con esta diversidad se agrupan en las tres categorías más relevantes: **Llave**, **Crítico** y **Alto**. Esto sugiere que la mayoría de los elementos en esta dimensión establecen una base sólida y coherente para el éxito en la promoción y desarrollo de esta diversidad.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

La gestión de la diversidad LGTBI+ en las organizaciones es fundamental y se refleja principalmente en la cultura organizacional y en la gestión de los stakeholders internos, con un 77%. Esta alta proporción de ítems dedicados a estas áreas evidencia un compromiso claro con la creación de un entorno inclusivo y equitativo.



ANÁLISIS ÍTEMS VS. MODELO



El modelo ha identificado 18 elementos esenciales que actúan como pilares fundamentales para el éxito en la gestión de la diversidad LGTBI+ en las organizaciones. Estos elementos, que representan un 15% significativo del total del modelo, incluyen políticas inclusivas, formación del personal y espacios seguros.

DIVERSIDADES	TOTAL	%
TRANSVERSAL	40	34%
GÉNERO	12	10%
CULTURAL	12	10%
DISCAPACIDAD	17	14%
LGTBI+	18	15%
GENERACIONAL	20	17%
TOTAL	119	100%

ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

Con el objetivo de establecer una hoja de ruta hacia la excelencia en la gestión de la diversidad LGTBI+, el modelo propone que los 18 elementos clave se desglosen en tres niveles de gestión. Esta estructura refleja una progresión hacia la excelencia y se fundamenta en 54 iniciativas distintas para implementar prácticas y políticas relacionadas con la diversidad LGTBI+.

DIVERSIDAD Y LGTBI+ / CAMINO HACIA LA EXCELENCIA



DIVERSIDAD Y LGTBI+ / 18 ÍTEMS X 3 NIVELES = 54 INICIATIVAS

TESTIMONIOS EXPERTOS



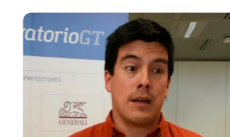
JESÚS GONZÁLEZ
Técnico Experto
FUNDACIÓN ONCE



MÓNICA MARTÍN
Técnico RR.HH.
GENERALI



MULTIMEDIA



NICOLÁS LEVY
Responsable de consultoría y formación de empresas
FELGTTBI+



BOUCHRA LEHIT BOUHDIF
Responsable de Igualdad y Diversidad
SGS

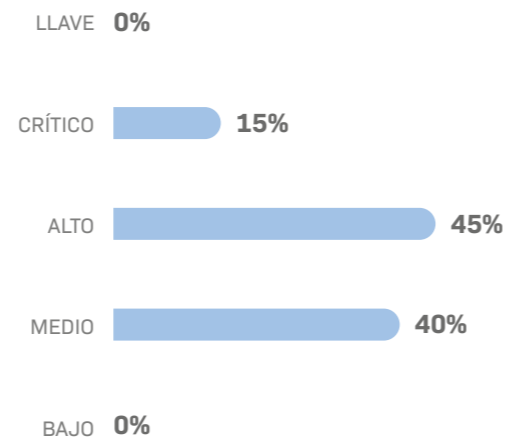
OBJETIVOS



Los objetivos de la gestión de la diversidad generacional en el ámbito laboral se centran en crear un entorno inclusivo que valore las perspectivas y experiencias de empleados de todas las generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Esto implica fomentar la colaboración intergeneracional, facilitar la transferencia de conocimientos y promover la innovación, permitiendo que cada generación aporte sus fortalezas. Además, se busca mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reducir los conflictos intergeneracionales y fortalecer la cohesión del equipo. Al gestionar eficazmente la diversidad generacional, las organizaciones no solo optimizan el talento disponible, sino que también impulsan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

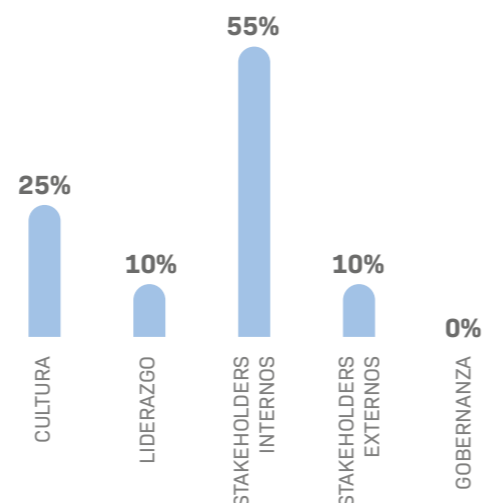
ÍTEMS POR VALOR DE IMPORTANCIA

Los ítems “**Críticos**” y “**Altos**”, que representan el **60%** del total, son fundamentales en la gestión de la diversidad generacional. Estos elementos son esenciales para crear un entorno laboral inclusivo que valore las fortalezas de todas las generaciones, y es crucial asignar recursos adecuados a ellos para lograr una colaboración intergeneracional efectiva.



ÍTEMS POR EJES DE GESTIÓN

La gestión de la diversidad generacional se centra en dos ejes principales: stakeholders internos y cultura organizacional, que representan el **80%** de los ítems. Esta alta proporción refleja un fuerte compromiso con la creación de un entorno inclusivo y equitativo, destacando el valor de una fuerza laboral multigeneracional.



ANÁLISIS ÍTEMS VS. MODELO



Hemos identificado 20 elementos clave en diversidad generacional, representando el **17%** del modelo. Esta dimensión es crucial, pues afecta a todos los empleados y enfrenta dos grandes desafíos: el impacto de la revolución demográfica en la gestión del conocimiento y la adecuada integración de las distintas generaciones en el entorno laboral.

DIVERSIDADES	TOTAL	%
TRANSVERSAL	40	34%
GÉNERO	12	10%
CULTURAL	12	10%
DISCAPACIDAD	17	14%
LGTBI+	18	15%
GENERACIONAL	20	17%
TOTAL	119	100%

ÍTEMS POR NIVELES DE EXCELENCIA

El modelo propone una hoja de ruta para la gestión de la diversidad generacional en el ámbito laboral, estableciendo 20 elementos clave que deben ser gestionados a tres niveles. Esto se traduce en 60 iniciativas distintas para implementar prácticas y políticas que promuevan el avance continuo hacia la excelencia en la diversidad generacional.

DIVERSIDAD GENERACIONAL / CAMINO HACIA LA EXCELENCIA

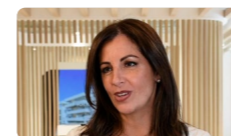


DIVERSIDAD GENERACIONAL / 20 ÍTEMS X 3 NIVELES = 60 INICIATIVAS

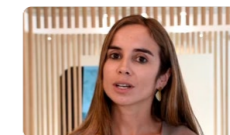
TESTIMONIOS EXPERTOS



FRANCISCO PEÑA
Resp. Gestión de Edad y Diversidad Generacional
DKV SEGUROS



ESTHER DUARTE
Directora Recursos Corporativos
AEDAS HOMES



MARTA MUÑOZ
Resp. de Conciliación, Clima y Diversidad
REALE SEGUROS



VANESA VILLALBA
Técnico de Talento y Aprendizaje
UCI

MULTIMEDIA





INFORME EJECUTIVO DEL LIBRO BLANCO MODELO DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD 360º

El Observatorio Generación y Talento es una iniciativa promovida por la **Asociación 50Plus Think Tank**, entidad jurídica responsable del Libro Blanco del Modelo de Gestión de Diversidad 360º, así como titular de sus derechos de propiedad intelectual. Su reproducción total o parcial, así como cualquier forma de distribución, almacenamiento o tratamiento digital, mecánico o físico, requiere autorización previa y por escrito de la Asociación.

Si desea más información sobre el modelo, contáctenos en contacto@generaciona.org

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA
DE LA DIVERSIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

www.generaciona.org

SOCIOS PROTECTORES



SOCIOS COLABORADORES



EMPRESAS PARTICIPANTES ESTUDIO

