MÁSTER OFICIAL EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2019 - 2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LA EMPRESA Y SU APORTE, HACIENDO UN ENFOQUE ESPECIAL EN EL SECTOR BANCARIO DE ESPAÑA

THE MANAGEMENT OF DIVERSITY AND INCLUSION IN THE COMPANY AND ITS CONTRIBUTION, MAKING A SPECIAL APPROACH IN THE BANKING SECTOR OF SPAIN

AUTOR: Chalén Matamoros David

TUTORA: Baraibar Diez Elisa Pilar

Santander, 12 de octubre del 2020

RESUMEN

En este mundo todos somos especiales, cada uno es diferente, ya sea por el idioma que habla, por su origen étnico, por sus costumbres, por su forma de pensar, por la forma en que la vida le ha tratado, por los diferentes sucesos que hemos vivido en diferentes momentos de la historia, entre otros.

Es así como la diversidad se pone en manifiesto desde el principio de nuestra existencia, en este proyecto estudiaremos la diversidad e inclusión en la empresa, haciendo un foco especial en el sector bancario, del que se han analizado diez bancos gracias a un ranking que destaca a los que mejor retienen y atraen talento.

El objetivo es analizar qué tanta importancia le da el sector bancario a este tema de interés social y como lo han implementado en su entorno de negocios.

De todos los bancos, se han analizado cada uno de sus informes donde recogen sus principales puestas de acción sobre diversidad e inclusión, del que se han recogido algunos insights como que los bancos le brindan mayor atención a la diversidad de género, generando así muchas iniciativas y que notamos se podrían generar más esfuerzos en los otros como por ejemplo diversidad funcional y edad.

PALABRAS CLAVE: diversidad en la empresa, comunicación organización, diversidad cultural, diversidad organizacional, diversidad generacional, diversidad en las empresas españolas, diversidad en las empresas del sector bancario, banca, banca española

ABSTRACT

In this world we are all special, each one is different, either because of the language they speak, because of their ethnic origin, because of their customs, because of their way of thinking, because of the way life has treated them, because of the different events. that we have lived at different times in history, among others.

This is how diversity is evident from the beginning of our existence, in this project we will study diversity and inclusion in the company, making a special focus on the banking sector, of which ten banks have been analyzed thanks to a ranking that stands out those who best retain and attract talent.

The objective is to analyze how much importance the banking sector gives to this topic of social interest and how they have implemented it in their business environment.

Of all the banks, each of their reports have been analyzed where they include their main actions on diversity and inclusion, from which some insights have been collected, such as that banks pay greater attention to gender diversity, thus generating many initiatives and we noticed that more efforts could be generated in others, such as functional diversity and age.

KEYWORDS: diversity in the company, organizational communication, cultural diversity, organizational diversity, generational diversity, diversity in Spanish companies, diversity in companies in the banking sector, banking, Spanish banking

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS 9

2. DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE DIVERSIDAD 11

2.1. EL TÉRMINO DIVERSIDAD 12

2.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES 14

2.3. LAS DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD 16

3. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR BANCARIO 17

3.1. ACTITUDES DE LA BANCA HACIA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD 18

3.2. ¿CÓMO ABORDAN LA DIVERSIDAD LOS BANCOS? 19

3.2.1. BANCOS CON MAYOR REPUTACIÓN SEGÚN EL MERCO 19

3.3. ESTUDIO 21

3.4. RESULTADOS 24

3.4.1. Dimensión Organizacional 32

3.4.2. Dimensión Externa 34

3.4.3. Dimensión Interna 34

4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES 58

ANEXO A 60

BRECHA DE GÉNERO 60

LA INMIGRACIÓN 61

ÍNDICE GLOBAL DE ENVEJECIMIENTO 62

DISCAPACIDAD 63

LGBTI 64

ANEXO B 70

ANEXO C 74

ANEXO D 82

ANEXO E 87

5. REFERENCIAS 92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.- Dimensiones de la Diversidad 17
Ilustración 2.- Resultados Investigación - Informe Especializado por Diversidad e Inclusión 25
Ilustración 3.- Resultados Investigación – Tipos de Diversidades por banco .. 25
Ilustración 4.- Resultado Investigación – Dimensión Externa (Religión) Ing Bank 34
Ilustración 5.- Resultado Investigación – Dimensión Interna - Raza – CaixaBank 38
Ilustración 6.- Resultado Investigación – Dimensión Interna – Estructura Organizativa España – CaixaBank 38
Ilustración 7.- Resultado Investigación – Palabras de Presidenta Banco Santander sobre "Diversidad" 40
Ilustración 8.- Resultado Investigación – Número de Mujeres - CaixaBank 41
Ilustración 9.- Resultado Investigación – Certificaciones y Adhesiones – Diversidad de Género 47
Ilustración 10.- Resultado Investigación – Certificados y Adhesiones – Diversidad de Género 48
Ilustración 11.- Resultado Investigación – Detalle de número de empleados discapacitados – Banco Santander 49
Ilustración 12.- Resultado Investigación – Programas – Diversidad Funcional – Banco Santander 52
Ilustración 13.- Resultado Investigación – Certificaciones y Adhesiones – Diversidad Funcional 53
Ilustración 14.- Resultado Investigación – Certificados y Adhesiones – Diversidad Funcional 53
Ilustración 15.- Resultado Investigación – Certificaciones y Adhesiones – Orientación Sexual 57
Ilustración 16.- Resultado Investigación – Certificados y Adhesiones – Orientación Sexual 57
Ilustración 17.- Índice Global de la Brecha de Género 60
Ilustración 18.- Índice Global de la Brecha de Género en España 61
Ilustración 19.- Inmigrantes en España 61
Ilustración 20.- Evolución de Inmigrantes en España 62

Ilustración 21.- Inmigrantes en España según país de origen 62

Ilustración 22.- Índice Global de Envejecimiento..... 63

Ilustración 23.- Diversidad LGBT en el contexto laboral en España 65

Ilustración 24.- *Composición de la Muestra Trabajadores/as* 66

Ilustración 25.- *Visibilización de la Orientación/Identidad* 66

Ilustración 26.- *Causas de no la Visibilización en el contexto laboral* 67

Ilustración 27.- *Visibilización en empresas con programas de diversidad* 68

Ilustración 28.- *Grado de apertura en Empresas con programas de Diversidad LGBT* 68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Concepto de Diversidad según autor 13
Tabla 2.- Bancos con mayor reputación 20
Tabla 3.- Dimensiones analizadas 21
Tabla 4.- Dimensiones analizadas (Organizacional) 21
Tabla 5.- Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Edad) 22
Tabla 6.- Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Raza) 22
Tabla 7.- Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Género) 22
Tabla 8.- Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Discapacidad) 23
Tabla 9.- Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Orientación Sexual) . 23
Tabla 10.- Resultados Investigación - Políticas de diversidad en los Bancos .. 26
Tabla 11.- Metodología de los Bancos por la diversidad 29
Tabla 12.- Grupo de Empleados – Banco Santander por categoría profesional 32
Tabla 13.- Resultado Investigación – Número de empleados por todo el mundo – Banco Sabadell 33
Tabla 14.- Resultado Investigación – Dimensión Organizacional – División Departamento – CaixaBank 33
Tabla 15.- Resultado Investigación – Dimensión Organizacional – División Departamento – CaixaBank 33
Tabla 16.- Resultado Investigación – Detalles de empleados por edad - Banco Sabadell 35
Tabla 17.- Resultado Investigación – Número de empleados según edad – CaixaBank 35
Tabla 18.- Resultado Investigación – Políticas de Selección – Dimensión Interna (Género) 42
Tabla 19.- Resultado Investigación – Programas – Brecha Salarial (Género) .. 44
Tabla 20.- Resultado Investigación – Programas – Conciliación entre la vida personal y laboral - RESUMEN (Género) 45
Tabla 21.- Resultado Investigación – Programas – Otros Programas RESUMEN (Género) 46
Tabla 22.- Resultado Investigación – Detalle de número de empleados discapacitados – Banco Sabadell 50
Tabla 23.- Resultado Investigación – Políticas – Diversidad Funcional 50

Tabla 24.- Resultado Investigación – Programas – RESUMEN - Diversidad Funcional 52
Tabla 25.- Resultado Investigación – Programas – Otros Programas (Género) 56
Tabla 27.- Visibilización por sector de actividad 69
Tabla 28.- Resultados Investigación - Diversidad 70
Tabla 29.- Resultados Investigación – Dimensión Organizacional 70
Tabla 30.- Resultados Investigación – Dimensión Externa 71
Tabla 31.- Resultados Investigación – Dimensión Interna (Edad) 71
Tabla 32.- Resultados Investigación – Dimensión Interna (Raza) 71
Tabla 33.- Resultados Investigación – Dimensión Interna (Género) 72
Tabla 34.- Resultados Investigación – Dimensión Interna (Discapacidad) 73
Tabla 35.- Resultados Investigación – Dimensión Interna (Orientación Sexual) 73
Tabla 36.- Resultado Investigación – Programas – Conciliación entre la vida personal y laboral - (Género) 81
Tabla 37.- Resultado Investigación – Programas – Otros Programas (Género) 86
Tabla 38.- Resultado Investigación – Programas - Diversidad Funcional 91

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En un mundo globalizado, tomar conciencia de la importancia de la diversidad e inclusión resulta vital y es que, las decisiones desacertadas pueden ser detonadores de conflictos que son precisos gestionar estratégicamente. (Alonso Raya, 2009)

A nivel empresarial se deben tomar en cuenta las afectaciones de las decisiones tanto a nivel interno como externo, es que, una de las oportunidades que brinda el internet, numerosas organizaciones logran moverse de mercados nacionales a internacionales, obligándole a transformar su estrategia para competir en entornos globales. En este contexto, la gestión de la diversidad y las diferencias culturales se ha convertido en un elemento clave para generar ventaja competitiva.

Por otro lado, el gran empujón que ha dado el covid-19 hacia una consolidación más digital de las empresas y gracias a la visión de expertos en el área, es posible que en el ámbito laboral cuentes con *freelances* de cualquier parte del mundo.

Como profesionales y ciudadanos de este mundo diverso, en el que caben muchas teorías y puntos de vista, es importante saber cómo llevarlo a cabo sin morir en el intento.

Es así donde la diversidad toma más fuerza, siento importante tratar de disminuir sesgos que por el tiempo han sido factores de conflictos, como la raza, cultura, edad, género, religión, nacionalidad, capacidades físicas u orientación sexual.

Una buena gestión de la diversidad requiere una cultura organizacional en la que cada colaborador pueda realizarse sin ser discriminado por razones no profesionales, no vinculados propiamente a su rendimiento profesional, siendo responsabilidad de la organización garantizar un entorno de trabajo equitativo.

Según los últimos datos de inmigración publicados por la ONU, el 12,96% de la población de España son inmigrantes, ubicando a España es el 46º país del mundo por porcentaje de inmigración. *(Datos Macro, 2019),* lo cual es sugerente para realizar políticas acordes para este grupo importante, donde la inclusión y el respeto sea la base.

Además, destacan que en año 2019, la población femenina fue de 24.011.006 mujeres, 50,98% del total, frente a los 23.089.389 hombres que son el 49,02%. *(Datos Macro, 2019),* lo que nos sugiere la siguiente pregunta: ¿Existe igualdad de oportunidades para mujeres y hombres?

Por otro lado, en 2019 las exportaciones en España crecieron un 1,54% respecto al año anterior, lo que representan el 23,94% de su PIB, por lo que se encuentra en el puesto 84 de 191 países del ranking de exportaciones respecto al PIB. *(Datos Macro, 2019),* este grado de conexión mundial con diversas culturas, diversas ideas, formas de

ver el mundo, hace importante que se trabaje con medidas donde las diferencias no hagan perder el foco.

Las principales relaciones comerciales de España en orden de prioridad siguen siendo: Francia, Alemania e Italia, seguidos de Portugal y Reino Unido en cuestión de exportaciones. Mientras que los principales proveedores son Alemania, Francia y China, antes de Italia y Estados Unidos. (*BancoSabadell*, 2020).

José Ramón Pin et al. (2007) destaca algunos puntos, sobre el porqué las organizaciones inclusivas son más exitosas:

- Los equipos de trabajo más diversos aportan más información a la hora de explorar nuevos mercados y tipologías de clientes, lo cual los hace más eficientes.
- Incrementan la creatividad por la riqueza de sus perspectivas y enfoques de trabajo muy diferentes.
- Los entornos de trabajo diversos son mucho más atractivos, especialmente para las nuevas generaciones que se incorporan al mercado de trabajo.
- Incrementa la reputación de la compañía, logrando que la sociedad y los gobiernos valoren de forma positiva aquellas prácticas orientadas a la diversidad y la integración de diferentes colectivos en el entorno empresarial, además que están trabajando de forma anticipada procesos de internacionalización.

Nos pueden asaltar a la mente muchos sectores si nos ponemos a pensar cual debería trabajar en un programa de diversidad e inclusión, uno que sin lugar a duda es vital, es el sector financiero, ya que debe trabajar en la eficacia de la asignación de recursos, por su contribución al desarrollo y estabilidad de un país, además que tienen el poder de conectar con millones de personas, ya que por ejemplo, hasta el 2018 sumó más de 13 millones de clientes digitales, y que hasta la misma fecha contaba con 181.999 trabajadores (Banco de España, 2018), estas cifras nos demuestras que es un sector importante no solo para la economía del país, si no de la sociedad. Con este trabajo pretendemos analizar los avances de la diversidad e inclusión del sector, pero específicamente:

- Conocer de primera mano las mejores prácticas de diversidad e inclusión en el sector financiero.
- Conocer las principales iniciativas que el sector bancario realizan para impulsar la diversidad e inclusión y, cómo éstas les han ayudado a ser más responsables.
- Identificar vías para promover el mejor aprovechamiento de las oportunidades asociadas a la diversidad cultural en la empresa española.

- Identificar cuáles han sido las mejores experiencias de bancos para lograr ser más diversos e inclusivos y proponer una posible ruta de trabajo para bancos más pequeños u otras instituciones financieras que les sirvan de ejemplo.
- Finalmente, resulta importante analizar los avances que se han hecho en materia y ver cuales factores se podrían trabajar para impulsarlos.

2. DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE DIVERSIDAD

La literatura sobre el origen de la gestión de la diversidad surgió en Estados Unidos a finales de los años 80 y comienzos de los 90, en el contexto de un debate académico sobre la eficacia de las *Affirmative Actions*, que eran una serie de medidas legales creadas en las décadas de 1960 y 1970 para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso al empleo. Con estas medidas se buscaba contrarrestar la discriminación por razón de color, sexo, religión u origen y eran, a su vez, resultado de los movimientos a favor de los derechos civiles de la minoría afroamericana. (*Vista de Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque*, 2010)

En el espacio europeo, la diversidad ha recibido un fuerte impulso desde los órganos legislativos, no sólo para su aplicación en las empresas, sino en toda la vida comunitaria. El artículo 13 del Tratado de Ámsterdam de la Unión Europea otorgaba a los países miembros un nuevo soporte jurídico para combatir la discriminación por motivos de sexo, origen étnico o racial, religión o convicciones, discapacidad o edad, que dice textualmente:

"sin perjuicio de las demás disposiciones del presente Tratado y dentro de los límites de las competencias atribuidas a la Comunidad por el mismo, el Consejo, por unanimidad, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, podrá adoptar acciones adecuadas para luchar contra la discriminación por origen racial, religión, discapacidad, edad, orientación sexual u otra". (Vista de Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque, 2010)

A partir de ese tratado se desarrolló la Directiva 2000/43/CE del Consejo Europeo, que exige la aplicación del principio de igualdad de trato entre personas, independientemente del origen étnico o racial, en los ámbitos del empleo, la educación, la seguridad social, la salud y el acceso a bienes y servicios. Posteriormente, la Directiva 2000/78/CE hizo énfasis sobre la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. (Vista de Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque, 2010)

En España, por su parte, existe todo un cuerpo normativo sobre el tema que incluye el Artículo 14 de la Constitución (relativo a la igualdad ante la ley y no

discriminación por nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra circunstancia personal o social); el Estatuto de los Trabajadores; la Ley de Integración de Minusválidos; la Ley Orgánica 11/2003 sobre la gestión y protección de la diversidad en su dimensión de nacionalidad e inmigración; y, finalmente, la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, sobre la Igualdad efectiva de Mujeres y Hombres. (Vista de Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque, 2010)

2.1. EL TÉRMINO DIVERSIDAD

Según el Diccionario enciclopédico Larousse (1993) la palabra “diversidad” es “Variedad; abundancia de cosas distintas”.

Autores como Lumby y Coleman (2007) destacan que el concepto de diversidad puede tener varias vertientes, y que se adapta a las circunstancias, al sentido o tendencia que las personas le vayan dando a través del tiempo. (Webscolar, 2019).

Por otro lado, Gómez Mejía (2008) la define de forma más sencilla, mencionando que “la diversidad está representada por las características humanas que hacen distinta a la gente entre sí”. (Webscolar, 2019).

Cristina Nacif la define como: **“**…la diferencia en el ver, en el actuar, en el pensar, en el comportarse, cuya estructuración, a pesar de la diferencia, se fundamenta de forma coherente y compleja, basada en una lógica y en una visión del mundo propias de un determinado sujeto en acción, expresada en una determinada cultura y en un determinado tiempo, frutos de la historia engendrada”. (Webscolar, 2019).

Según el Diccionario de la lengua española (2020), el término “diversidad” significa: “Variedad, desemejanza, diferencia, abundancia y gran cantidad de varias cosas distintas”.

Ante estas definiciones y lo entendido, grandes líderes de importantes organizaciones a nivel mundial, también se han pronunciado al respecto, el secretario general de la Onu, António Guterres, menciona que: “Las sociedades de hoy son multiétnicas, multirreligiosas, multiculturales son una riqueza, no una amenaza. Al igual que una orquesta con músicos de todo el mundo, necesitan practicar para tocar en armonía: así es con la sociedad**"** (Noticias ONU, 2019); el año pasado hizo un llamado a apoyar la diversidad en vista del creciente apoyo de las elecciones parlamentarias europeas a partidos que favorecen acciones nacionalistas y antiinmigrantes y dijo lo siguiente: “La diversidad requiere inversión social, cultural, política, religiosa; a veces inversión en cohesión social; para asegurarse de que en una sociedad diversa, cada comunidad sienta que se respeta su identidad, como la identidad del violinista debe ser respetada, junto con cada instrumentista”. (Noticias ONU, 2019)

Según Global Diversity Practices (2020), la diversidad es cualquier dimensión que se puede utilizar para diferenciar grupos y personas entre sí. En pocas palabras, se trata de empoderar a las personas respetando y apreciando lo que las hace diferentes, en términos de edad, género, etnia, religión, discapacidad, orientación sexual, educación y origen nacional.

La diversidad permite explorar estas diferencias en un entorno seguro, positivo y enriquecedor, significa entenderse unos a otros superando la tolerancia simple para garantizar que las personas realmente valoren sus diferencias. Esto nos permite abrazar y también celebrar las ricas dimensiones de la diversidad contenidas dentro de cada individuo y dar un valor positivo a la diversidad en la comunidad y en la fuerza laboral.

Cada individuo de una organización trae consigo un conjunto diverso de perspectivas, experiencias laborales y de vida, así como diferencias religiosas y culturales. El poder de la diversidad solo puede desatarse y cosechar sus beneficios cuando reconocemos estas diferencias y aprendemos a respetar y valorar a cada individuo sin importar su origen. (Global Diversity Practice, 2020). Adjuntamos un cuadro resumen del concepto diversidad, según los autores citados:

Autor	Concepto de diversidad
Diccionario enciclopédico Larousse (1993)	"Variedad; abundancia de cosas distintas".
Cristina Nacif (2005)	"…la diferencia en el ver, en el actuar, en el pensar, en el comportarse, cuya estructuración, a pesar de la diferencia, se fundamenta de forma coherente y compleja, basada en una lógica y en una visión del mundo propias de un determinado sujeto en acción, expresada en una determinada cultura y en un determinado tiempo, frutos de la historia engendrada".
Lumby y Coleman (2007)	La diversidad es un concepto que puede tener diferentes significados, que se adapta a las circunstancias y al sentido o tendencia que las personas le vayan dando a través del tiempo.
Gómez Mejía (2008)	"la diversidad está representada por las características humanas que hacen distinta a la gente entre sí".
Diccionario de la lengua española (2020)	"Variedad, desemejanza, diferencia, abundancia y gran cantidad de varias cosas distintas".
Global Diversity Practices (2020)	La diversidad es cualquier dimensión que se puede utilizar para diferenciar grupos y personas entre sí.

Tabla 1.- *Concepto de Diversidad según autor*
Fuente: Varias Fuentes **Elaboración:** Propia

2.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES

La gestión de la diversidad supone ventajas y desventajas, Thomas y Cox, (2001) por un lado, proponían unos favorables puntos sobre la gestión de la diversidad en las empresas, que mencionamos a continuación:

- **Reducción de costos:** reconocen que es difícil determinar el ahorro generado por una adecuada gestión de la diversidad, pero señalan que es relacionada con menor rotación, menor absentismo y más satisfacción en el trabajo en personas pertenecientes a minorías.
- **Atracción del talento:** las empresas que ganen reputación por su gestión de la diversidad tendrán ventaja en la competencia por el talento.
- **Ventaja en marketing:** las organizaciones multinacionales se benefician de incorporar diferentes sensibilidades en el desarrollo de sus estrategias de marketing.
- **Efecto positivo en la creatividad:** la diversidad de perspectivas y una tendencia a no conformarse con las normas de siempre están asociadas con una mejora del nivel de creatividad.
- **Estrategias para resolver problemas:** la heterogeneidad de los grupos que analizan los problemas y toman decisiones es un factor importante para ampliar sus perspectivas y para el análisis crítico de los problemas.
- **Flexibilidad del sistema:** la diversidad contribuye a una mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

Destacamos algunas estadísticas que sustentan los beneficios mencionados anteriormente:

- Un equipo con un miembro que comparte la identidad étnica del cliente aumenta en un 152% las posibilidades de éxito, (Harvard Business Review, 2013)
- Las compañías donde tres o más mujeres ejercen funciones ejecutivas superiores registran un desempeño más alto en todos los aspectos de la eficacia organizacional, (Women Matter y Mckinsey Company, 2014)
- Un 89% está a favor de fomentar la diversidad en el lugar de trabajo a través de la formación. (Eurobarómetro sobre discriminación en España, 2015)
- Los equipos que son de género, edad y étnicamente diversos toman mejores decisiones hasta en un 87% del tiempo. (Forbes, 2017)
- “Los estudios de Deloitte revelan que los equipos brillantes son diversos cognitiva y geográficamente”. The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. (Deloitte, 2018)

- “Las empresas que se encuentran en el primer cuartil en materia de diversidad de género superan a sus competidores en un 15 % y las que se sitúan en el primer cuartil por diversidad étnica superan a sus competidores en un 35 %”. Embracing Diversity and Fostering Inclusion Is Good for Your Business. (Forbes, 2018)
- “Cuando los empleados piensan que su empresa está comprometida y apoya la diversidad y se sienten integrados, su capacidad para innovar aumenta un 83 %”. Embracing Diversity and Fostering Inclusion Is Good For Your Business. (Forbes, 2018).
- Las empresas con un equilibrio saludable de hombres y mujeres tienen un 21% más de probabilidades de superar a sus competidores. (McKinsey & Company, 2018)
- Las empresas con una buena combinación de orígenes étnicos tienen un 33% más de probabilidades de superar a sus competidores. (McKinsey & Company, 2018)

Por otro lado, Bassett-Jones (2005) escribe sobre la paradoja de la gestión de la diversidad. Por una parte, había experiencia acumulada sobre el efecto positivo de la diversidad en la creatividad y la innovación. Pero por otra, también había experiencia negativa como:

- **Causa de malentendidos y conflictos en el lugar de trabajo**, que desencadenan absentismo, baja calidad del trabajo, baja moral de los empleados y pérdida de competitividad.

Henry y Evans, (2007) también realizaron una revisión crítica de la literatura sobre diversidad, aunque señalan que la creciente movilidad e interacción de personas en el mundo seguirá presionando a las organizaciones para que generen estrategias de gestión de la diversidad, subrayan las desventajas de la diversidad en la fuerza de trabajo:

- **Aumentan los costes de formación** (seminarios y programas enfocados en el tema),
- **Aumenta la probabilidad de conflictos en la empresa, de rotación y de absentismo**, lo que coincide con Basset-Jones y, aconseja mejorar las habilidades de los directivos para gestionar estos dilemas; crear programas de coaching en los que personas con experiencia guíen a los nuevos directivos; crear un sistema de soporte emocional e involucrar a los mismos empleados en la creación de políticas de diversidad.

Para terminar este apartado, la reflexión de Celia De Anca, directora del Center for Diversity in Global Management en IE Business School, lo resume en**:** "La diversidad presenta un doble filo: puede ser muy buena si se gestiona de forma adecuada porque proporciona innovación, flexibilidad y variedad de opiniones, pero, si no está equilibrada, habrá caos y falta de motivación".

2.3. LAS DIMENSIONES DE LA DIVERSIDAD

Según el modelo *The four Layers Model* de *Gardenswartz & Rowe*, identifica y clasifica la Diversidad en 4 dimensiones, según esta definición, la diversidad de los profesionales se construye sobre el conjunto de rasgos y características de las personas en su dimensión interna y externa, así como en el plano organizacional.

- **La personalidad** (dimensión 1) se refiere a las creencias, valores y preferencias de las personas, que determinan su forma de ser y comportamiento. La personalidad se configura en los primeros años de vida y se ve influenciada por las otras tres dimensiones a lo largo de toda la trayectoria vital.
- **La interna** (dimensión 2) incluye los aspectos de la diversidad sobre los que, a priori, no tenemos control: sexo, edad, raza, etc. Es lo primero que percibimos de otras personas, lo más visible y, en muchos casos, lo que nos lleva a formar juicios de valor anticipados.
- **La externa** (dimensión 3) incluye aspectos de nuestra vida sobre los que tenemos un mayor control o, al menos, podemos cambiar con el tiempo. Las variables de esta dimensión determinan, en buena medida, nuestras decisiones profesionales y el estilo de trabajo que adoptamos. Algunas de ellas son si estamos casados, si tenemos hijos o si practicamos alguna religión. Además, marcan nuestras preferencias a la hora de construir nuestro círculo de amistades y elegir a las personas de las que queremos rodearnos.
- **La organizacional** (dimensión 4) se refiere al entorno de trabajo en su interacción con la persona. Esta dimensión no contempla al profesional como un sujeto aislado, sino en su desenvolvimiento en la organización, en función de aspectos como su especialidad, experiencia, afiliación sindical, etc.

A pesar de que el foco empresarial se pone, mayoritariamente, en la dimensión interna, el plano externo y el organizacional son decisivos y determinan el modo en que los profesionales encajan en los departamentos de las organizaciones, así como sus posibilidades de desarrollo y promoción.

En otras palabras, estas 2 dimensiones (externas y organizacional) tienen un papel clave para que se produzca la inclusión, el paso hacia adelante de la Diversidad.

La riqueza de la diversidad la proporciona, precisamente, la inclusión, la capacidad de gestionar e integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo (organización), ofreciendo a todos las mismas oportunidades, pero dando respuestas a realidades distintas (equidad) y haciendo sentir a cada persona parte importante del equipo (pertenencia), con aporte de valor a una misión común (unidad). (Gil, 2018)

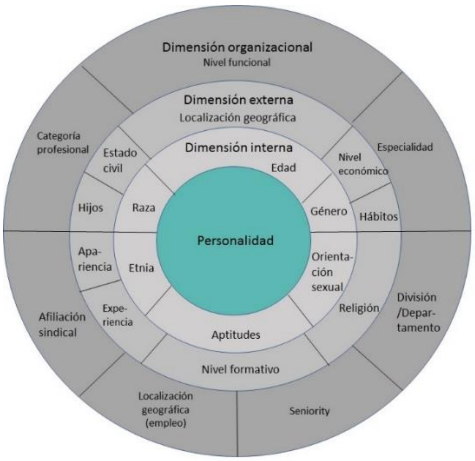


Ilustración 1.- *Dimensiones de la Diversidad*
Fuente: Fundación Adecco, **Elaboración:** Fundación Adecco

En el anexo A, se presenta una rápida revisión de la gestión de la diversidad en España, acorde a las seis variables relacionadas con la diversidad interna.

- Edad → Índice global de envejecimiento
- Género → Brecha de género
- Orientación sexual → LBGTI
- Aptitudes → Discapacidad
- Etnia / Raza → inmigración

3. LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL SECTOR BANCARIO

Como lo habíamos mencionado, la globalización de la economía fue el principal factor que ha impulsado el proceso de internacionalización tanto de las empresas industriales, como del sector de servicios. Las peculiaridades de dicho sector, así como el dinamismo registrado en el sistema financiero, han motivado que se elija a las entidades bancarias como representantes del fenómeno de la internacionalización a finales del siglo XX. (Revista Sice, 2010)

La presencia de la banca extranjera, mediante la implantación de sucursales o filiales, se fue generalizando, y su cobertura geográfica fue agrandándose antes de la crisis. Asimismo, los créditos transfronterizos se expandieron y llegaron a crecer, a

principios del siglo XXI, por encima del comercio de bienes y servicios. *(Committee on the Global Financial System, 2010)*

Por tener una referencia del aporte de un banco al producto interno bruto de un país como España, según el estudio del Impacto Socioeconómico y Contribución a los ODS, en el que se observa la aportación de CaixaBank a la sociedad en el terreno de la sostenibilidad y, la aportación de la entidad a la economía española ascendió en 2018 a 9.122 millones de euros, lo que equivale un 0,76% del Producto Interior Bruto (PIB) del país. (The Luxonomist, 2019)

La adhesión de España a la Unión Europea fue el principal factor que empujó a la banca española hacia los países europeos en la década de los noventa y su principal presencia en el exterior se concentra principalmente en Europa (57 %), donde destaca particularmente el Reino Unido, país que representa el 29,2 % de los préstamos en el exterior.

Tras Europa, la presencia de las entidades españolas se concentra en Latinoamérica (25,9 %) y Estados Unidos (14,3 % de los préstamos en el exterior). (Argimón, 2019) y, es que la actividad en este nicho de mercado requiere operar en el extranjero con escimientos físicos.

Aunque la crisis de 2008 puso de manifiesto que, en algunos casos, los grupos financieros internacionales facilitaron la propagación de las tensiones, no puede negarse la contribución de la banca internacional al crecimiento, puesto que provee de mayores recursos financieros a los agentes económicos y favorece la transferencia de buenas prácticas, añade el informe realizado por (Argimón, 2019).

Es importante señalarlo ya que dado los diversos factores que motivaron la internacionalización de la banca española, podrían ser factores que llevaron a dichas instituciones, plantearse y tomar en serio una correcta gestión de la diversidad.

3.1. ACTITUDES DE LA BANCA HACIA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La primera compañía que prestó atención a la diversidad fue una institución financiera y lo hizo American Express en 1993 cuando empezó a preguntar a sus empleados sobre sus orígenes y, treinta años después, tiene una idea clara sobre los programas y actividades que aprecian más, con una política de evaluación muy buena. Es evidente que, si una compañía no entiende cómo son las personas de su organización, sus necesidades y los problemas a los que se enfrenta, es imposible que integre esas diferencias. (De Anca, 2017)

Las identidades de origen son básicamente nuestra raíz: el sexo, la cultura, la lengua… No dependen de nosotros; nacemos con ellas. A estas les vamos añadiendo otras durante la vida; es lo que llamamos identidades de crecimiento, entre las que se

encuentran nuestros amigos en el entorno donde la vida se encarga de ponernos, además de nuestros intereses, pero también nuestros estudios, elecciones vitales, etc. Mientras que las identidades de origen representan nuestro pasado, las de crecimiento representan nuestro presente, lo que compartimos con los demás, nuestro apego emocional. (De Anca, 2017)

Finalmente, tenemos las identidades de aspiración, en las que realmente queremos depositar y potenciar nuestras diferencias. Nuestras identidades de origen nos permiten estar conectados al pasado, ser parte del grupo. Las de crecimiento nos ayudarán a tener amigos, a relacionarnos con los otros. Y las de aspiración nos ayudarán a encontrar a la gente con la que nos gustaría desarrollarnos y a la que querríamos aproximarnos. (De Anca, 2017)

Luego de toda la investigación realizada, vemos que una de las estrategias que las empresas deben centrarse es esta, el origen, permitiendo a las personas eliminar las barreras para que puedan integrarse plenamente en la organización, logrando así crear el contexto para que desarrollen su comunidad de aspiración. Para ello hay diferentes estrategias, tanto en el inicio, que es tarea más del departamento de diversidad, como en las comunidades de aspiración, más ligadas al departamento de innovación. (De Anca, 2017)

3.2. ¿CÓMO ABORDAN LA DIVERSIDAD LOS BANCOS?

Para iniciar el estudio y cumplir los objetivos de este, que es identificar las mejores prácticas de gestión de diversidad e inclusión que se llevan a cabo en el sector, se ha realizado un análisis de los diez bancos con mayor reputación según el reporte del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

MERCO es el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa, que se considera como uno de los de mayor referencia en el mundo, tratándose de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología multistakeholder compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información. (Merco, 2020)

3.2.1. BANCOS CON MAYOR REPUTACIÓN SEGÚN EL MERCO

Como lo habíamos mencionado anteriormente, hemos considerado el ranking REPUTACIONAL MERCO TALENTO 2019 que da a conocer las mejores empresas que retienen y atraen talento. En la siguiente tabla se ha compilado información resumida importante, en la que se ha incluido la puntuación de cada banco en el ranking.

	Santander	**Caixabank**	**Bbva**	**Banco Sabadell**	**Bankinter**	**Ing Bank**	**Bankia**	**Triodos Bank**	**Banca March**	**Kutxabank**
Presidente	Dª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	D. Juan Carlos Escotet Rodríguez.	D. Carlos Torres Vila	D. José Oliu Creus	D. Pedro Guerrero Guerrero	D. Ronald Bart Huisman	D. José Sevilla Alvarez	D. Miguel Santiago García-Prieto Arrabal.	D. Juan March de la Lastra	Gregorio Villalabeitia Galarraga
Puntuación MERCO TALENTO	8650	7605	7543	6607	6598	6159	5999	-	-	-
Activos (miles de euros)	609.916.249	4.540.928	408.633.807	178.398.801	82.160.592	39.965.742	208.468.000	2.089.239	13.783.875	58.378.000
Antigüedad (años)	163	51	32	139	55	29	10	16	94	9
Año Fundación	1857	1969	1988	1881	1965	1991	2010	2004	1926	2011
Empleados España	26.801	514	24921	14957	3785	1434	16039	291	1415	3742
Empleaños Extranjero	896	3	991	399	769	-	6	-	8	-
Varones	14648	310	12814	7441	2210	769	7021	110	747	1469
Mujeres	13049	207	13098	7915	2344	665	9014	181	676	2273
Sucursales y agencias	3211	-	2666	1.827	445	30	3931	20	166	906
Bancos Filiales	8623	-	8	-	1	-	-	-	-	1
Ético/ No ético	No	No	No	No	No	No	No	Sí	No	No
Web	www.santander.com	www.caixabank.es	www.bbva.es	www.sabadell.com	www.bankinter.com	www.ingbank.com	www.bankia.com	www.triodosbank.com	www.bancamarch.es	www.kutxabank.com
Informes analizados	INFORME SOBRE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN 2018	MEMORIA 2019 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	INFORME DE GESTIÓN 2019	INFORME ANUAL 2019	MEMORIA ANUAL 2019	ING GROUP ANNUAL REPORT 2019	INFORME ANUAL BANKIA	INFORME ANUAL 2018	INFORME ANUAL 2019	INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO - COMISIÓN NACIONAL MERCADO DE VALORES

Tabla 2.- *Bancos con mayor reputación*
Fuente: (Banca, 2019), **Elaboración**: Propia

3.3. ESTUDIO

En primer lugar, se ha realizado un estudio del último informe anual publicado por los bancos anteriormente mencionados, identificando las prácticas de diversidad e inclusión que se plasman en ellos. En segundo lugar, se han categorizado según el modelo *The four Layers Model* de *Gardenswartz & Rowe*, que identifica y clasifica la Diversidad en 4 dimensiones, que constatan de forma general los aspectos organizacionales, internos y externos.

En los cuadros de a continuación, reflejan las distintas dimensiones y los aspectos analizados.

	ASPESTOS ANALIZAR
Diversidad	*¿Aparece el término?*
Definición de diversidad	*Definición*
Informe específico de diversidad	*SI/NO*
Tipos de diversidad	*SI/NO*
Compromiso con la diversidad	*SI/NO*
Políticas	*SI/NO*
Metodología de Trabajo ¿Cómo lo logra?	*SI/NO*
Palabras de la Presidencia	*SI/NO*
Consejo Diverso	*SI/NO*
¿Qué dicen los empleados?	*SI/NO*
Insignias	*SI/NO*

Tabla 3.- *Dimensiones analizadas*
Fuente y Elaboración: propia

Dimensión organizacional	**ASPESTOS ANALIZAR**
Categoría profesional	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Afiliación sindical	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Localización geográfica	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Seniority	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
División/departamento	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Especialidad	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Dimensión externa	**ASPESTOS ANALIZAR**
Localización geográfica	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Estado civil	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Hijos	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Apariencia	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Experiencia	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Nivel formativo	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Religión	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Hábitos	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Nivel económico	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*

Tabla 4*.- Dimensiones analizadas (Organizacional)*
Fuente y Elaboración: propia

Dimensión interna	ASPECTOS ANALIZAR
EDAD	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Definición	*Definición*
Cifras	*SI/NO*
Políticas Procesos de selección	*SI/NO*
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización	
Empleados	*Lista y/o descripción*
Clientes	*Lista y/o descripción*
Proveedores	*Lista y/o descripción*
Sociedad	*Lista y/o descripción*
Certificaciones	*Lista y/o descripción*
Otros	*Lista y/o descripción*

Tabla 5.- *Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Edad)*
Fuente y Elaboración: propia

RAZA	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Definición	*Definición*
Cifras	*Si/NO*
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización	
Empleados	*Lista y/o descripción*
Clientes	*Lista y/o descripción*
Proveedores	*Lista y/o descripción*
Sociedad	*Lista y/o descripción*
Certificaciones	*Lista y/o descripción*
Otros	*Lista y/o descripción*

Tabla 6.- *Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Raza)*
Fuente y Elaboración: propia

GÉNERO	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Definición	*Definición*
Cifras	*SI/NO*
Políticas Procesos de selección	*SI/NO*
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización	
Brecha Salarial	*Lista y/o descripción*
Conciliación entre la vida personal y profesional	*Lista y/o descripción*
Empleados	*Lista y/o descripción*
Clientes	*Lista y/o descripción*
Proveedores	*Lista y/o descripción*
Sociedad	*Lista y/o descripción*
Certificaciones	
Bloomberg Gender-Equality Index	*SI/NO*
Distintivo de Igualdad	*SI/NO*
Gender Equality Global Report & Ranking (Equileap)	*SI/NO*
Certificación Empresa Familiarmente Responsable	*SI/NO*
Diversidad de Género de la asociación European Women on Boards (EWoB),	*SI/NO*
Plan de Igualdad de Trato y Oportunidades	*SI/NO*
Principios para el Empoderamiento de las Mujeres en las Naciones Unidas	*SI/NO*
Variable D2019	*SI/NO*
Women Empowerment principles	*SI/NO*
Charter de la Diversidad, promovido por la Fundación Diversidad	*SI/NO*
Premio diversa 2019	*SI/NO*
Código EJE&CON de buenas prácticas	*SI/NO*
Instituto de la Mujer	*SI/NO*
Closingap Women for a Healthy Economy	*SI/NO*
Alianza #CEOPorLaDiversidad - Adecco	*SI/NO*
Intrama	*SI/NO*
Que dicen los empleados	
Otras iniciativas	*Lista y/o descripción*

Tabla 7.- *Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Género)*
Fuente y Elaboración: propia

APTITUDES (Discapacidad)	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Definición	*Definición*
Cifras	*SI/NO*
Políticas Procesos de selección	*SI/NO*
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización	
Empleados	*Lista y/o descripción*
Clientes	*Lista y/o descripción*
Proveedores	*Lista y/o descripción*
Sociedad	*Lista y/o descripción*
Certificaciones	
The Valuable 500	*SI/NO*
Certificado de excepcionalidad del Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Trabajo	*SI/NO*
Otros	*Lista y/o descripción*

Tabla 8.- *Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Discapacidad)*
Fuente y Elaboración: propia

ORIENTACIÓN SEXUAL	*SI/NO - ¿Cómo se traduce? (¿Simplemente estadísticas?)*
Definición	*Definición*
Cifras	*SI/NO*
Políticas Procesos de selección	*SI/NO*
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización	
Empleados	*Lista y/o descripción*
Clientes	*Lista y/o descripción*
Proveedores	*Lista y/o descripción*
Sociedad	*Lista y/o descripción*
Certificaciones & Similares	
Corporate Equality	*SI/NO*
Benchmark Global Workplace Pride	*SI/NO*
Free & Equal United nations for LGBT Equality	*SI/NO*
Redi (Red Empresarial por la Diversidad e inclusión LGTBI)	*SI/NO*
Otros	*Lista y/o descripción*

Tabla 9.- *Dimensiones analizadas (Dimensión Interna – Orientación Sexual)*
Fuente y Elaboración: propia

Para realizar el presente trabajo, básicamente se realizó una revisión del material publicado existente sobre la Gestión de la Diversidad y de las dimensiones que la componen (Género, Inmigración, Personas con discapacidad, Orientación sexual, creencias), en el que se hizo una exhaustiva revisión del informe anual de los distintos bancos de España estudiados, y cuyas fuentes consultadas se detallan en el apéndice bibliográfico.

Para el análisis de la información de las memorias anuales, se ha utilizado la metodología “análisis de contenidos” (Información secundaria), llevada a cabo por autores como García y Pérez (2014) para el estudio de la RSC en el sector bancario y por Gómez Fernández (2018) para el análisis de la materialidad en la RSC en empresas del IBEX 35, entre otros.

Gracias a la metodología mencionada anteriormente, se ha generado una base de datos con las empresas evaluadas de la banca y el contenido que divulgan sobre sus acciones que lo podrá encontrar en el ANEXO B, en donde se señala con “1” los bancos que llevan a cabo esa medida, y con un “0 (cero)” a las entidades que, o no desarrollan esas prácticas, o no lo especifican en su informe y, por lo tanto, para este estudio es como si no las llevasen a cabo.

Gracias a esta recopilación de principales prácticas realizadas por las empresas del grupo de bancos analizados, que explicaremos con mayor detalle en el siguiente apartado de resultados, este listado puede ser de utilidad para el resto de las entidades del sector, dado que se detallan las acciones llevadas a cabo por sus competidores. (López Iglesias, 2020)

3.4. RESULTADOS

En este apartado se explicarán los resultados obtenidos del análisis de diversidad de forma macro de los bancos analizados, no todos presentan información.

Definición de Diversidad

De todos los bancos analizados, el único que la define es el Banco Santander y la realiza de la siguiente manera “La diversidad gira en torno a empoderar a las personas respetando y valorando lo que les hace diferentes en relación con la edad, el sexo, el origen étnico, la religión, la discapacidad, la orientación sexual y la nacionalidad. La inclusión es un sentimiento de pertenencia. Las culturas inclusivas hacen que las personas se sientan respetadas y valoradas por quienes son, como individuos o como grupo. Expresado en términos sencillos, la diversidad es la mezcla y la inclusión es hacer que la mezcla funcione.” (Banco Santander, 2018)

Palabra “Diversidad” en web propia del banco

Los resultados arrojan que solo seis de los diez bancos estudiados arrojan información sobre el término “diversidad” en sus buscadores (lupa de la web), siendo el más elevado el CaixaBank con 743 resultados, Bbva con 412, Ing Bank con 85, Bankia 17, Santander 12, mientras que Banco Sabadell, Triodos Bank, Banca Marcha y Kutxabank no presentan resultados.

Informe específico de Diversidad e Inclusión

Solo uno de los bancos analizados tiene un informe específico que recoge sus avances sobre diversidad e inclusión, siendo este, el Banco Santander.

Ilustración 2.- *Resultados Investigación - Informe Especializado por Diversidad e Inclusión*
Fuente y elaboración: Banco Santander, 2018

Tipos de Diversidad gestionado por los bancos

Cada banco gestiona distintos tipos de diversidad, en el cuadro de a continuación refleja el área de interés de cada uno de ellos.

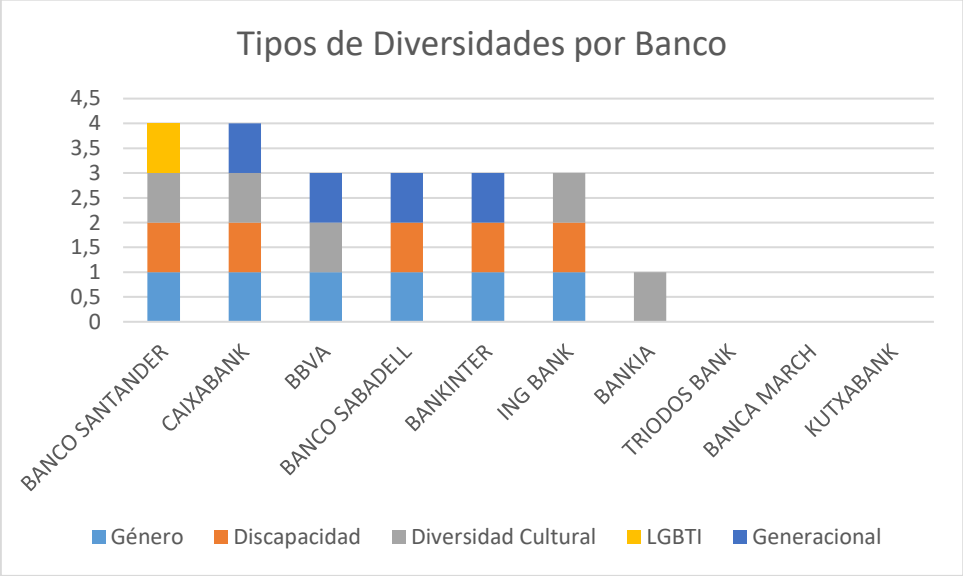


Ilustración 3.- *Resultados Investigación – Tipos de Diversidades por banco*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Compromiso con la diversidad

Todos los bancos estudiados tienen un compromiso con la diversidad, los mismos que se traducen en las siguientes políticas:

BANCO	POLÍTICAS
(BANCO SANTANDER, 2019)	Nuestros clientes son diversos (desde el punto de vista del sexo, la raza, la edad, las creencias, etc.) y nuestros empleados deben ser un reflejo de ello. El nuevo perfil del cliente digital al que nos estamos dirigiendo también nos obliga a contar con perfiles diversos.
(CAIXABANK, 2019)	Manifiesto de Diversidad: Incluir y fomentar la igualdad de oportunidades en todas las políticas y procesos de la Entidad, y promover una cultura basada en la meritocracia y en el respeto a las personas. Contribuir a romper estereotipos y creencias limitantes que merman el desarrollo y la innovación. Impulsar la creación de equipos diversos, transversales e inclusivos, reconociendo la individualidad y heterogeneidad de las personas y eliminando cualquier conducta excluyente y discriminatoria. Promover acciones y medidas de sensibilización y cambio social a través de: formación, mentoring, debates, conferencias, premios y patrocinios. Divulgar el valor de la diversidad entre todas las personas, instituciones, empresas y organismos con los que nos relacionamos.
(BBVA, 2019)	La diversidad y la inclusión en BBVA están firmemente alineadas con el propósito y son acordes a los valores. BBVA apuesta por la diversidad en su plantilla como uno de los elementos clave para atraer y retener el mejor talento y ofrecer el mejor servicio a sus clientes.

Tabla 10.- *Resultados Investigación - Políticas de diversidad en los Bancos – Parte 1*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

(BANCO SABADELL, 2019)	Banco Sabadell cuenta con una plantilla comprometida y profesional orientada a ayudar a personas y empresas a tomar sus mejores decisiones económicas. Banco Sabadell dispone de una Política de recursos humanos aprobada por el Consejo de Administración, además de políticas y procedimientos orientados a desarrollar el talento, impulsar el compromiso de la plantilla y fomentar la diversidad y la inclusión.
(BANKINTER, 2019)	Creación e implementación de una Política de Diversidad
(ING BANK, 2019)	Promovemos una fuerza laboral más diversa e inclusiva apuntando a "equipos mixtos". Hemos adoptado el principio del 70 por ciento, que da a los gerentes una base para construir equipos mixtos alrededor de dimensiones apropiadas de diversidad (con un enfoque en género, nacionalidad y grupo de edad) y se esfuerza por una diferencia mínima del 30 por ciento en la composición del equipo. En 2019, trabajamos para promover este objetivo profundizar en las dimensiones de la diversidad en todo el ING y configurar paneles para ayudar a las diferentes áreas de la empresa supervisa su progreso. Como muchas otras organizaciones financieras, obtener la combinación adecuada de personas sigue siendo un desafío en algunas partes del negocio y hay más por hacer para corregir desequilibrios que aún existen.
(BANKIA BANK, 2019)	En 2016 se firmó el Plan de Igualdad de Bankia, que fija objetivos y medidas concretas que pasan por promover la aplicación efectiva de la igualdad entre mujeres y hombres, asegurar que los sistemas de gestión de personas garanticen la igualdad y reforzar el conocimiento organizativo de las medidas disponibles para conciliación de la vida laboral con la familiar y personal, con el objetivo de que los empleados hagan uso de estas con independencia de su género.
(TRIODOS BANK, 2018)	Es responsabilidad de Triodos Bank crear un ambiente de trabajo acogedor para todas las personas. Además, el banco quiere evitar la discriminación en cualquier tipo de candidatura.

Tabla 11.- *Resultados Investigación - Políticas de diversidad en los Bancos – Parte 2*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

(BANCA MARCH, 2019)	La diversidad dentro de una organización impulsa la creatividad y contribuye a generar valor. En Banca March los procesos de selección internos y externos se basan en la meritocracia, cualificación profesional y capacidad de los candidatos, promoviendo siempre la inclusión y la diversidad.
(KUTXABANK, 2019)	Kutxabank S.A. incluye dentro de sus políticas de selección, promoción y desarrollo a las personas, el respeto a la diversidad, la igualdad de oportunidades y la no discriminación por razones de género, raza, edad, u otras circunstancias, y cuenta asimismo con un Plan de Igualdad que contiene las principales líneas estratégicas y de actuación para garantizar la igualdad de género en relación con el desarrollo de la carrera profesional de sus empleados y promueve, entre otras cosas cuestiones, respecto de los niveles profesionales en los que de conformidad con lo que señalen los diagnósticos de la situación de igualdad se detecte que exista una representación menor de mujeres, la adopción de medidas que permitan eliminar ese desequilibrio, fomentando, de ser posible, la incorporación del colectivo, con menor representación a puestos de mayor responsabilidad, a través del desarrollo de las habilidades y las competencias necesarias, entre otras actuaciones. (Kutxabank, 2019)

Tabla 12.- *Resultados Investigación - Políticas de diversidad en los Bancos – Parte 3*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Metodología de trabajo

Las metodologías de trabajo para llevar a cabo sus acciones son diversas y las resumimos en este cuadro, para el caso de Triodos Bank y Kutxabank no se encontró información.

BANCO	METODOLOGÍA
Banco Santander	Para fomentar un liderazgo inclusivo y ayudar a concienciar, Banco Santander ha lanzado formación online sobre diversidad e inclusión, basada en experiencias de aprendizaje con las que los participantes desarrollan nuevas habilidades. Además, cuenta con una red internacional de expertos en diversidad e inclusión
Caixabank	La CaixaBank ha creado el Programa Wengage, con el que impulsa la igualdad de género y refuerza el rol de las mujeres en

	la sociedad y en la empresa. Dicha iniciativa tiene un doble plan de acción: interna, con una serie de acciones dirigidas a incrementar la visibilidad de las mujeres en posiciones directivas e impulsar el talento y el desarrollo profesional; y externa, con actividades dirigidas al público general para divulgar la igualdad de oportunidades y el valor de la diversidad.
Bbva	La introducción de metodologías de trabajo ágiles está ayudando a BBVA en esta tarea, creando equipos multidisciplinares con autonomía y capacidad de ejecución sobre aquello de lo que son responsables y fomentando la diversidad.
Banco Sabadell	Bajo el paraguas de la formación, banco Sabadell desarrolla cursos de igualdad de género y cursos para promover y facilitar la conciliación.
Bankinter	Impartición de formación a empleados en materias de igualdad y diversidad.
Ing Bank	Medidas que tienen como objetivo evitar que ocurra discriminación dentro de la empresa, tanto hacia los clientes como hacia los empleados. Por ejemplo, el Código de conducta global enumera 10 principios básicos que esperan de los empleados, estos incluyen la creación y el mantenimiento de un entorno de trabajo seguro y la denuncia para denunciar una mala conducta.
Bankia	En 2016 se firmó el Plan de Igualdad de Bankia, que fija objetivos y medidas concretas que pasan por promover la aplicación efectiva de la igualdad entre mujeres y hombres, asegurar que los sistemas de gestión de personas garanticen la igualdad y reforzar el conocimiento organizativo de las medidas disponibles para conciliación de la vida laboral con la familiar y personal, con el objetivo de que los empleados hagan uso de las mismas con independencia de su género
Banca March	Banca March cuenta con el Plan de Igualdad de Oportunidades que recoge las medidas de conciliación para todos los profesionales y que supervisa semestralmente la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad de Oportunidades juntamente con la Representación Sindical y Empresa.

Tabla 13.- *Metodología de los Bancos por la diversidad*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Palabras de la Presidencia

Ana Botín, Presidenta de Banco Santander, destaca: “La diversidad no es solo buena para las mujeres, es buena para los hombres. Es buena para la sociedad, es buena para el banco Santander y para el mundo. Lograr la diversidad en género y en otras áreas como la raza, formación, edad y la discapacidad, es clave para tener éxito en el mundo de hoy. "

Solo se encontró palabras de la presidenta del Banco Santander, de los otros bancos no se obtuvo evidencia, en el caso de Bankia, se destaca las palabras de David López, Director Adjunto de Personas y Cultura, que menciona lo siguiente: “La incorporación a este índice supone para Bankia un reconocimiento a nuestro firme apoyo a la igualdad y la diversidad. Una apuesta basada en la creencia de que, en un entorno como el actual de incertidumbre y cambio, solo se puede transformar una organización aprovechando todo el talento y el potencial de nuestros empleados”.

Consejo Diverso

Según el IV Estudio sobre Diversidad de Género en los Consejos de Administración y los Comités de Dirección en el IBEX 35, elaborado por Women CEO, solo el 26% de los componentes de los consejos de administración de las empresas del IBEX 35 en 2019 son mujeres, únicamente un 2% más que el año anterior. (Compromiso Empresarial, 2019)

El artículo 75 dice que, en las empresas que no presenten cuentas abreviadas, las mujeres deben representar al menos un 40% del consejo de administración en un plazo máximo de ocho años. Por su parte, el artículo 45 determina que las empresas de más de 250 empleados deben llevar a cabo un plan de igualdad.

La realidad, sin embargo, contradice estas cifras. Según un estudio elaborado por Informa (2017), solo el 11,23% de las compañías que no presentan cuentas abreviadas y el 12,63% de las que tienen más de 250 empleadas cuentan con un 40% de mujeres en su consejo de administración. En el resto de las empresas la cifra sube hasta el 25,95%.

Según la investigación, Banco Santander, Banco Sabadell, Bankinter e ING Bank ponen en manifiesto su interés en que su Consejo sea Diverso.

La política de Santander que rige la selección, evaluación de idoneidad y sucesión de consejeros fomenta la diversidad en el consejo de administración y la no discriminación por motivos de sexo, orientación sexual, raza, religión, origen, estado civil, edad o situación social.

La Política de selección fomenta la diversidad en el consejo de administración desde diferentes perspectivas como: procedencia geográfica o diversidad de bagajes,

diversidad de sexos, formación y bagaje profesional y, la política está libre de sesgos implícitos que podrían derivar en discriminación por edad, raza, discapacidad y/u origen étnico.

Banco Sabadell por su parte, tiene en su matriz de diversidad en cuenta la diversidad de género y la procedencia geográfica de los consejeros, así como la antigüedad en el cargo. Al cierre del ejercicio 2019, el Consejo de Administración de la entidad estaba formado por 3 mujeres de un total de 15 consejeros, 1 de ellas consejera independiente, 1 consejera otra externa y 1 consejera ejecutiva.

Bankinter ha continuado fortaleciendo la composición del Consejo de Administración con la incorporación de nuevos miembros, lo que refleja su compromiso de continuar manteniendo una composición equilibrada, procurando la diversidad, tanto de conocimientos y experiencia nacional e internacional como de género, y la presencia de consejeros independientes.

Para el caso de ING BANK lo rige el Consejo de Supervisión y el Consejo de Administración que tienen un objetivo de género del 30% establecido por el gobierno holandés, siendo tres de sus nueve miembros mujeres. Actualmente cuenta con una matriz de diversidad y competencia, que proporciona una visión clara de los aspectos de la diversidad en nuestro Consejo de Administración, teniendo en cuenta factores como la nacionalidad, el género, la edad, la educación y la experiencia laboral.

¿Qué dicen los empleados?

En 85 % de los empleados del Banco Santander creen que les trata de manera justa, independientemente de su edad, estado civil, identidad, género, discapacidad, raza, religión u orientación sexual. (+4 puntos en la Encuesta global de compromiso frente a 2017).

Atendiendo el resto de las entidades no se encontraron resultados.

Insignias

Grupo Santander ha sido nombrado Líder en Diversidad 2020 por el Departamento Financiero. Times en un nuevo índice, que enumera las 700 empresas líderes en toda Europa con una diversidad e inclusión excepcionales políticas. El índice se publicó en noviembre de 2019. Por otro lado, BBVA Compass, filial estadounidense del Grupo, fue incluido en el prestigioso índice 'DiversityInc Top 50 Companies for Diversity', que reconoce a las 50 empresas más diversas en Estados Unidos y ha recibido la nota más alta posible en el 'Corporate Equality Index 2018'. Por su parte, BBVA Bancomer fue reconocido por 'Great Place to Work' como uno de los mejores lugares para trabajar en México en materia de diversidad e inclusión.

Finalmente, Banco Sabadell tiene la distinción de TOP 25 de Merco Talento, un monitor de gran reputación en España para medir el atractivo como empleador y, Banca March es considerado como “Great place to work” y dentro del ranking “Top employer”, que si bien es cierto no hacen hincapié exclusivamente a diversidad, es un factor para medir.

3.4.1. Dimensión Organizacional

En este apartado se explicarán los resultados obtenidos del análisis de diversidad bajo la dimensión organizacional

Categoría profesional

Banco Santander, CaixaBank, BBVA y Banco Sabadell son los únicos bancos que segregan la información de sus empleados por categoría profesional, dividiéndolos en el caso del Banco Sabadell en: Directivos, Mandos intermedios, especialistas y administrativos, tal y como lo observamos en la siguiente ilustración:

	2019			2018		
	Hombres	**Mujeres**	**Total**	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**
Directivos	511	168	679	500	174	674
Mandos intermedios	2.446	1.302	3.748	2.587	1.302	3.889
Especialistas	6.972	9.192	16.164	7.439	9.552	16.991
Administrativos	863	3.000	3.863	1.079	3.548	4.627
Total	**10.792**	**13.662**	**24.454**	**11.605**	**14.576**	**26.181**

En el colectivo Directivo se incluyen consejeros ejecutivos, alta dirección, dirección general, directores corporativos y directores *top*. En el colectivo Mandos intermedios se incorporan los directores no pertenecientes al colectivo Directivo. En el caso de España, las funciones clasificadas como técnicas están incluidas en la categoría de Especialistas, según el Convenio de Banca Privada.

Tabla 14.- *Grupo de Empleados – Banco Santander por categoría profesional*
Fuente: Informes anual Banco Sabadell, **Elaboración**: Banco Sabadell

Localización geográfica

Banco Santander, CaixaBank, BBVA y Banco Sabadell son los únicos bancos que desglosan la cantidad de colaboradores tienen por todo el mundo. En el caso de Banco Sabadell, tienen un cuadro donde los desglosa por país, número de mujeres y hombres.

	2019			2018		
	Hombres	**Mujeres**	**Total**	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**
España	7.774	8.288	16.062	8.255	8.596	16.851
Reino Unido	2.499	4.936	7.435	2.828	5.560	8.388
México	273	184	457	293	169	462
Otras Geografías	246	254	500	229	251	480
Total	**10.792**	**13.662**	**24.454**	**11.605**	**14.576**	**26.181**

Tabla 15.- *Resultado Investigación – Número de empleados por todo el mundo – Banco Sabadell*
Fuente: Informes anual Banco Sabadell, **Elaboración**: Banco Sabadell

División Departamento

CaixaBank tiene desglosada su plantilla por sus áreas de negocio, estructura funcional y organizativa.

	2019				
	Total	Hombres | %		Mujeres | %	
Alta Dirección	**72**	**53**	**73,6**	**19**	**26,4**
Plantilla Dirección Territorial	**385**	**185**	**48,1**	**200**	**51,9**
Dirección áreas DT	85	49	57,6	36	42,4
Responsables/Especialistas/Técnicos	232	118	50,9	114	49,1
Empleados/Empleadas	68	18	26,5	50	73,5
Banca Retail	**21.356**	**8.947**	**41,9**	**12.409**	**58,1**
DAN-Dirección de Área de Negocio	219	128	58,4	91	41,6
Dirección oficina	3.842	2.265	59,0	1.577	41,0
Subdirección oficina/2º Responsable	3.439	1.149	33,4	2.290	66,6
GC2 - Empresas	543	300	55,2	243	44,8
GC2 - Banca Premier	2.499	917	36,7	1.582	63,3
GC1 - Gestor de Negocio	1.959	706	36,0	1.253	64,0
Dir. Negocio Inmob./Recuperaciones	23	15	65,2	8	34,8
Responsables/Especialistas/Técnicos	130	66	50,8	64	49,2
Gestores/Gestoras	374	222	59,4	152	40,6
Equipo de soporte/suplencia	693	405	58,4	288	41,6
Equipo cobertura bajas larga duración	54	23	42,6	31	57,4
Empleados/Empleadas	7.581	2.751	36,3	4.830	63,7
Banca Privada	**777**	**488**	**62,8**	**289**	**37,2**
Dirección de Centro de Banca Privada	49	34	69,4	15	30,6
Dirección de Banca Privada	332	214	64,5	118	35,5
Asesores/ras de Banca Privada	174	112	64,4	62	35,6
Otras funciones	222	128	57,7	94	42,3

	Total	Hombres | %		Mujeres | %	
Banca de Empresas	**1.456**	**832**	**57,1**	**624**	**42,9**
Dirección de Centro de Empresas	125	100	80,0	25	20,0
Dirección de Banca de Empresas	288	221	76,7	67	23,3
GC2 - Empresas	259	151	58,3	108	41,7
Otras funciones	784	360	45,9	424	54,1
Mercados	**79**	**63**	**79,7**	**16**	**20,3**
CIB - Corporate & Institutional Banking	**486**	**276**	**56,8**	**210**	**43,2**
Monte de Piedad	**27**	**10**	**37,0**	**17**	**63,0**
Oficinas Especiales	**73**	**41**	**56,2**	**32**	**43,8**
Of. Extranjero y B. Internacional	**186**	**117**	**62,9**	**69**	**37,1**
Apoyo Red	**674**	**348**	**51,6**	**326**	**48,4**
Total Red Territorial	**25.571**	**11.360**	**44,4**	**14.211**	**55,6**

Tabla 16.- *Resultado Investigación – Dimensión Organizacional – División Departamento – CaixaBank*
Fuente y Elaboración: CaixaBank

Tabla 6. **Estructura organizativa y funcional. Servicios Centrales**

Plantilla por áreas

	2019
Presidencia	110
Secretaría General	132
Consejero Delegado	183
Dirección General de Riesgos	233
Dirección General de Negocio	257
Dirección General de Recursos Humanos y Organización	139
Dirección General Adjunta de Auditoría Interna	163
Dirección Ejecutiva de Medios	493
Dirección Ejecutiva Financiera	43
Dirección Ejecutiva de Intervención, Control de Gestión y Capital	220
Dirección Ejecutiva de Seguros	7
Dirección Ejecutiva de CIB* & International Banking	21
Total plantilla activa	**2.001**

Plantilla por funciones

	2019				
	Total	Hombres | %		Mujeres | %	
Alta Dirección	55	46	83,6	9	16,4
Dirección de Área/Departamento	98	71	72,4	27	27,6
Dirección de Función	214	120	56,1	94	43,9
Gerencias	525	274	52,2	251	47,8
Gestores/Gestoras	945	483	51,1	462	48,9
Otras funciones	164	43	26,2	121	73,8
Total plantilla activa	**2001**	1.037	51,8	964	48,2%

Tabla 17.- *Resultado Investigación – Dimensión Organizacional – División Departamento – CaixaBank*
Fuente y Elaboración: CaixaBank

3.4.2. Dimensión Externa

En este apartado se explicarán los resultados obtenidos del análisis de diversidad bajo la dimensión organizacional

Localización geográfica

Banco Santander, CaixaBank, BBVA y Banco Sabadell son los únicos bancos que segregan la localización geográfica de sus trabajadores tal y como lo explicamos en la dimensión organizacional.

Religión

ING BANK fomenta su campaña “Libre para ser tú mismo”, que la describen de la siguiente forma: “Las personas están más motivadas cuando son libres de ser ellas mismas, es por eso que celebramos la inclusión y valoramos una fuerza laboral diversa. No es solo una casilla para marcar, es fundamental para nuestro éxito futuro”

En este caso, exponen el caso de una colaboradora donde puede realizar sus costumbres o creencias de forma libre y donde incluso, compañeros se sienten atraídos y pueden compartir de forma libre y espontánea, creando un ambiente de libertad y aceptación.

Ilustración 4.- *Resultado Investigación – Dimensión Externa (Religión) Ing Bank*
Fuente y elaboración: ING BANK (2019)

3.4.3. Dimensión Interna

En este apartado se explicarán los resultados obtenidos del análisis de diversidad bajo la dimensión interna, de los que veremos más a fondo: edad, raza, género, discapacidad y orientación sexual.

Edad

Según el estudio, la diversidad generacional es muy importante para algunos bancos y aquí demostramos algunos factores a destacar.

Cifras

BBVA, Banco Sabadell, Bankia y Banca March son los únicos bancos que segregan la información de sus empleados por su edad, además hace una distinción entre mujeres y hombres. En el cuadro de a continuación vemos el caso de Banco Sabadell.

	2019			2018		
	Hombres	**Mujeres**	**Total**	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**
Inferior a 31 años	1.170	1.474	2.644	1.404	1.851	3.255
Entre 31 - 49 años	5.729	8.143	13.872	6.332	8.800	15.132
Mayor de 49 años	3.893	4.045	7.938	3.869	3.925	7.794
Total	**10.792**	**13.662**	**24.454**	**11.605**	**14.576**	**26.181**

Tabla 18.- *Resultado Investigación – Detalles de empleados por edad - Banco Sabadell*
Fuente y elaboración: Banco Sabadell, 2019

Bankia por su parte, tiene una distribución 1,0% menores de 30, 70,6% entre 30 y 50, 28,4% mayores de 50 - Edad media de la plantilla 45 años

	Hombres		Total		Mujeres	
	2015	2019	2015	2019	2015	2019
personas	14.298 (47,7%)	**12.397 (45,0%)**	29.972	**27.572**	15.674 (52,3%)	**15.175 (55,0%)**
edad media	43	**44**	42	**43**	41	**43**
antigüedad media	16	**17**	15	**16**	14	**16**

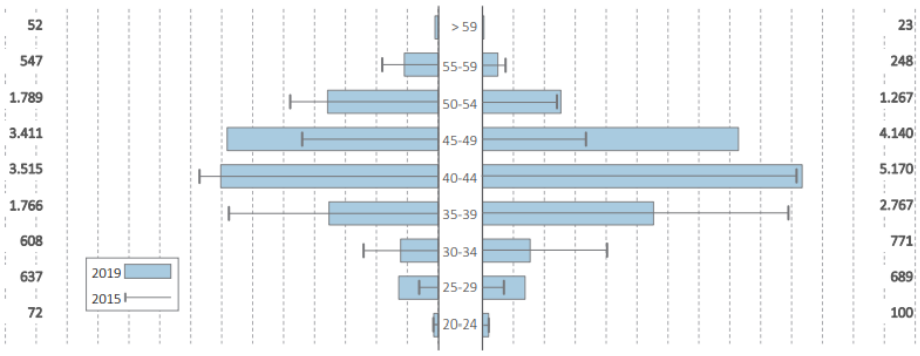


Tabla 19.- *Resultado Investigación – Número de empleados según edad – CaixaBank*
Fuente y elaboración: CaixaBank,2019

Programas

CaixaBank tiene el programa de Diversidad Generacional como parte del diagnóstico de situación en la Entidad, en el que analizan la evolución demográfica y el

impacto en los indicadores estructurales. Este proyecto comprende entrevistas internas, benchmarking y sesiones de design thinking con profesionales de diferentes generaciones, que comparten conocimientos y experiencias con el objetivo de implementar el diseño de planes de acción.

Acciones

Banco Santander tiene el programa internacional de desarrollo profesional que contó con la participación de 280 jóvenes empleados de 22 países. Los participantes, que fueron elegidos por sus compañeros, entablan un contacto directo con altos directivos del banco, lo que les da la oportunidad de compartir nuevas ideas y perspectivas y contribuir a la estrategia del Grupo. Este programa promueve activamente otros factores como la diversidad geográfica, de género y profesional.

CaixaBank, cuenta con el programa Young Management Program (YMP) que nació con el objetivo de incorporar a la entidad a jóvenes que disponen de un MBA en Escuelas de Negocio de primer nivel y con bagaje laboral previo, para desarrollarse en distintos ámbitos de Servicios Centrales. Cada uno de ellos el primer año participa en distintos proyectos dentro del área para la cual fueron seleccionados/as, y a partir de ese momento siguen desarrollándose con acciones específicas y participando en las propuestas de formación del Banco.

La Entidad también colabora con el Observatorio Generación & Talento el cual en 2019 ha realizado un estudio global de las características de las diferentes generaciones que hoy conviven en las empresas.

Este tipo de estudios permitirá:

- Identificar los obstáculos y palancas de cada generación que convive en la Entidad.
- Diseñar un plan de acción transversal para potenciar los puntos fuertes de cada generación.
- Diseñar acciones para evitar pérdidas de expertise cuando las personas se desvinculan de la Entidad.
- Visualizar la diversidad generacional y poner en valor sus características diferenciales
- Potenciar la visión externa del colectivo, aprovechando su experiencia y conocimiento como embajador o embajadora de marca, dotándole de herramientas tecnológicas y desarrollando sus competencias digitales en redes sociales. Esto de permitir hacer crece la reputación de la Entidad.

- Comunidades de Colectivo Senior que puedan dirigir y coordinar procesos de mentoring, comunidades de aprendizaje, etc. Programas de mentoring (asociada a la diversidad generacional y de género) con 531 participantes.

Banco Sabadell, ha seguido la línea iniciada en 2015 de captación de talento mediante programas de incubación de talento joven. Hasta la fecha, estos programas han contado con la participación de 670 estudiantes y 160 jóvenes recién graduados. Entre ellos, destaca la incorporación en 2019 de 35 jóvenes con formación fundamentalmente STEM en un nuevo programa con enfoque en áreas financieras y posiciones de control y cumplimiento.

Por otro lado, la cercanía con las universidades sigue siendo un factor clave para la captación de talento y la construcción de una marca empleadora fuerte. Este año se ha materializado en 21 intervenciones en distintos formatos en universidades de primer nivel.

Otras iniciativas que destacar, es su participación en eventos y foros externos sobre talento multigeneracional con el objetivo de compartir su conocimiento y prácticas que ya son referencia en este ámbito, muy relevante en el momento demográfico actual.

Raza

La raza se encuentra entre las prioridades de algunos bancos, lo comentamos a continuación.

Cifras

Banco Santander con el fin de promover la diversidad racial, propuso un programa en Brasil en el que en el 2018 aumentaron el total de empleados de raza negra hasta el 23 % de la plantilla total. En el 2019, la meta fue alcanzar el 24 %.

CaixaBank tiene un desglosado de todos sus colaboradores de todas partes del mundo, si bien es cierto, no lo destacan por razas, hablan de culturas.

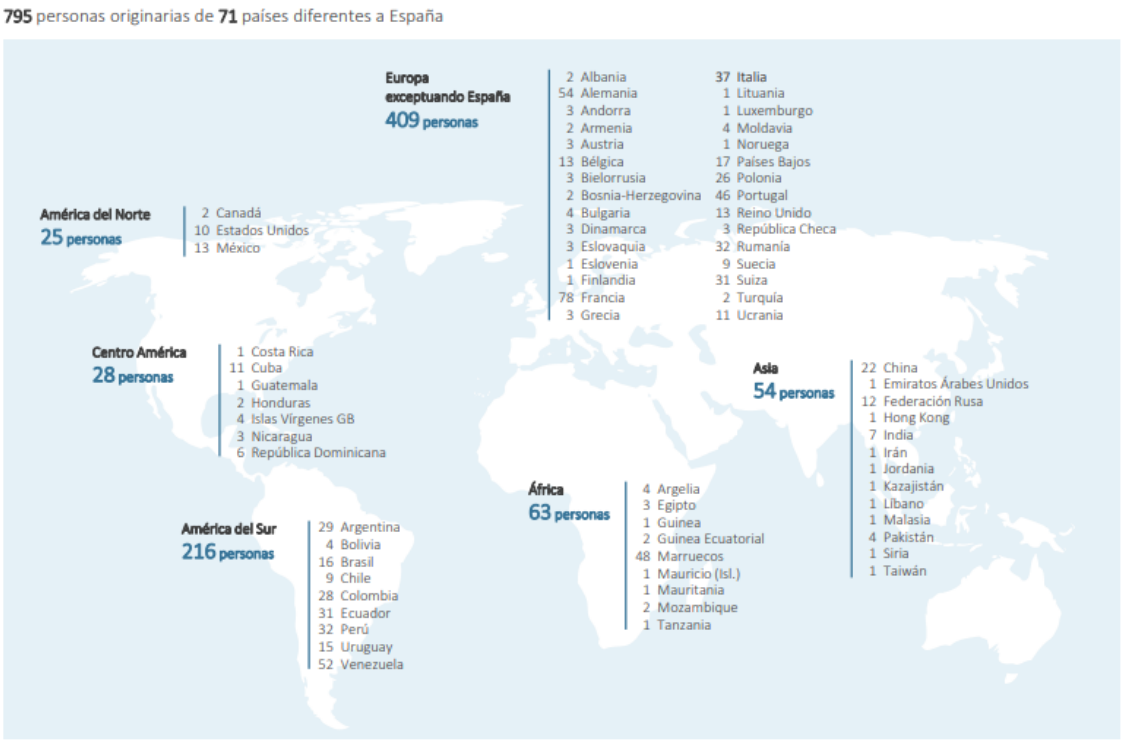


***Ilustración 5**.- Resultado Investigación – Dimensión Interna - Raza – CaixaBank*
Fuente y elaboración: CaixaBank, 2019

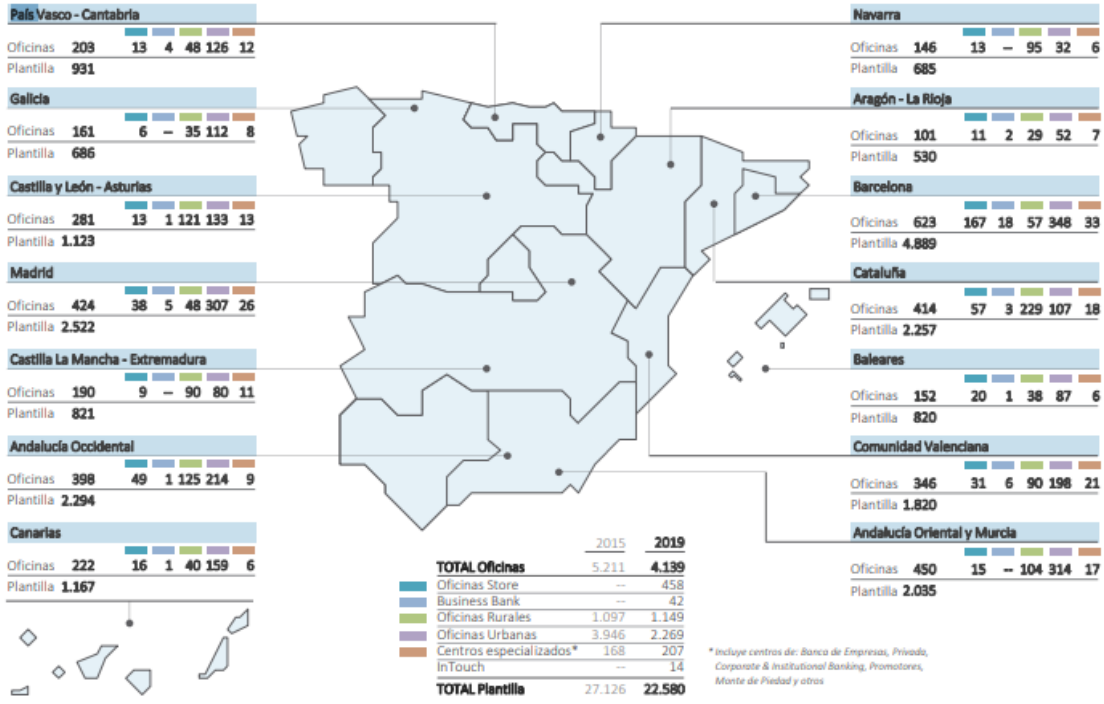


***Ilustración 6.-** Resultado Investigación – Dimensión Interna – Estructura Organizativa España – CaixaBank*
Fuente y elaboración: CaixaBank, 2019

Programas

ING Bank para mostrar la diversidad de las personas dentro de su organización y ayudar a todos a sentirse incluidos, independientemente de su origen, cultura, experiencia, religión u orientación sexual, organizaron una semana de diversidad e inclusión global en junio de 2019. Donde empleados de todo el mundo fueron invitados a participar en más de 150 actividades organizadas por ellos.

Triodos Bank en el 2018 lanzaron iniciativas para contratar a personas alejadas del mercado laboral. Involucraron activamente a personas refugiadas en su comunidad laboral. Varias unidades de negocio contactaron con organizaciones que crean prácticas de trabajo para personas refugiadas, lo que ha dado lugar a contratos permanentes.

Banca March trabaja de la mano con subcontratistas y proveedores fomentando una política de inclusión de compras mediante cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales.

La prioridad de Kutxabank consiste en garantizar a los clientes un servicio de calidad acorde con la ley vigente en cada comunidad autónoma, para lo que trabaja en adaptar sus procedimientos internos de forma que sus clientes puedan relacionarse con la entidad financiera en la lengua que elijan. El objetivo final es que la entidad sea capaz de garantizar el uso de las lenguas cooficiales, tanto en sus relaciones con los clientes y en la atención que les presta, como en las relaciones administrativas, financieras y comerciales que mantiene.

Por esta razón, en las señales, rótulos, publicidad, impresos e información que se coloca en los tablones de anuncios de las sucursales, se prioriza la lengua propia, y se utilizan ambas lenguas oficiales para garantizar la comprensión. Asimismo, los aparatos y soportes informáticos de las oficinas se están adaptando de forma gradual a la política lingüística de la entidad.

Por otro lado, Kutxabank ha participado en el Consejo Sectorial Municipal de Donostia, y ha colaborado en el programa ‘Gipuzkoa berdinago’ de la Diputación Foral de Gipuzkoa, de la mano del Clúster de Sociolingüística. Este trabajo ha permitido elaborar estrategias para potenciar la utilización del euskara en las intervenciones públicas.

Grupo Fineco donó 5.500 euros a la Fundación Balia por la infancia, para: La formación integral de niños y jóvenes de ambos sexos y de cualquier nacionalidad, que se encuentren en situaciones de desventaja social y académica, con el objeto de fomentar la igualdad de oportunidades para esos niños y jóvenes, así como facilitar su inclusión social.

En cuanto a actividades culturales, Fineco patrocina a la “ABAO - Asociación Bilbaína de Amigos de la Ópera” por un importe de 33.000 euros. Esta colaboración

potencia la oferta musical y cultural en Bilbao y alrededores, y genera un impacto positivo en la sociedad bilbaína y bizkaina.

Asimismo, varios empleados de Fineco están participando en el programa piloto de mecenazgo “Barreras Invisibles”, organizado por la Fundación Fair Saturday, que busca la inclusión de niños y niñas sin medios económicos a través de la realización de actividades culturales (música, pintura, arte, etc.).

Diversidad de Género

Definición

Banco Santander (2018), mencionada “La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es una prioridad en todo el Grupo. Estamos promoviendo múltiples iniciativas con el objetivo de alcanzar la igualdad efectiva entre hombres y mujeres a todos los niveles”.

Cifras

Algunos hitos que destaca el Banco Santander son los siguientes:

- En el 2008, el 51 % de los empleados eran mujeres, mientras que, en el 2018, esta cifra aumentó al 54,5 %
- En 2008, se contaba con un 11 % de mujeres en el Consejo, mientras que, en el 2018, este porcentaje se situó en el 33 %.
- En 2013, el 16,7 % de los altos directivos eran mujeres.
- En 2018, las mujeres representaban el 20,5 % de los puestos de alta dirección.
- La equidad salarial de género ascendía al 3 % y la brecha salarial de género se situó al 31 % en 2018.

Ilustración 7.- *Resultado Investigación – Palabras de Presidenta Banco Santander sobre “Diversidad”*
Fuente: Banco Santander, 2018, **Elaboración**: Banco Santander

Por su parte, CaixaBank (2019) tiene un 41,3% mujeres en posiciones directivas y conforman el 55% del total de su plantilla.

Ilustración 8.- *Resultado Investigación – Número de Mujeres - CaixaBank*
Fuente: CaixaBank, 2019, **Elaboración**: CaixaBank

En el Grupo BBVA, a septiembre de 2018, las mujeres ocupaban el 48% de puestos que implican gestión de equipos y el 58% de los puestos de generación de negocio y beneficio. Con la aprobación de la nueva estructura organizativa de la entidad el 20 de diciembre de 2018, el número de mujeres en la primera línea ejecutiva pasó de una a cuatro, representando actualmente un 17% del total (frente al 5% antes del cambio). A esa misma fecha, la plantilla del Grupo BBVA está formada por un 54% de mujeres. Asimismo, BBVA ha avanzado en la consecución del objetivo fijado para 2020 de tener al menos un 30% de mujeres en el Consejo de Administración y cuenta con 4 consejeras del total de 15 miembros (un 27%)

Banco Sabadell cuenta con 55,9% de mujeres, en el caso de España, se aprecia un incremento en la representación de mujeres en puestos directivos, donde se ha pasado del 22,86% al 23,12% (+1,1%), continuando con la progression de años anteriores. En el caso de mandos intermedios, cantera de futuros directivos, se ha pasado del 33,09% al 34,25% (+3,5%).

Por su parte, ING Bank en 2019, las mujeres en puestos de liderazgo se mantuvieron ess en el 37 por ciento de gerentes (38 por ciento en 2018) y 29 por ciento de gerentes de gerentes (30 por ciento en 2018).

Bankia cuenta con un 56,2% de la plantilla mujer y Banca March cerró 2019 con una plantilla de 1.423 personas, compuesta en un 47,5 % por mujeres.

Así mismo, Kutxabank tiene una plantilla bastante segmentada por edad, hombre y mujeres, lo que refleja su impulso a la diversidad generacional.

Políticas de Procesos de Selección

Hacemos este pequeño apartado para exponer específicamente las políticas de selección que presentan algunos bancos para trabajar activamente la diversidad de género.

BANCO	POLÍTICA PROCESO DE SELECCIÓN
BANCO SANTANDER	La estrategia de contratación de Banco Santander consiste en tener listas de candidatos equilibradas por sexos para garantizar que las mujeres están representadas de forma equitativa en todos los niveles organizativos. Para ello, se incorporan entrevistadoras para los puestos de dirección con el fin de ofrecer una visión equilibrada de los posibles candidatos y evitar sesgos. En todos los procesos de selección para puestos directivos, replicamos la representación entre hombres y mujeres en las divisiones. Además, las mujeres suponen el 28 % de los candidatos a ocupar puestos futuros de alta dirección y cuentan con programas de orientación y desarrollo para apoyar a las mujeres y ampliar el talento femenino.
CAIXABANK	El programa de Diversidad de Género persigue los retos de incrementar la representatividad de la mujer en posiciones directivas de CaixaBank, divulgar el valor de la diversidad y sensibilizar en los sesgos y estereotipos de género y a nivel externo se quiere contribuir a sensibilizar sobre el valor de la diversidad en la sociedad.
BBVA	Una de las políticas que más está impulsando la igualdad de género es la aplicación de la Regla de Rooney en los procesos de selección, mediante la cual se garantiza la presencia de al menos un 50% de mujeres candidatas en cada nuevo puesto. Con la implantación de la norma, aproximadamente el 40% de los nombramientos en puestos clave de la entidad han sido mujeres.
BANCO SABADELL	Mujeres en todas las ternas de posiciones directivas, monitorización y análisis de contrataciones por género y dirección.

Tabla 20.- *Resultado Investigación – Políticas de Selección – Dimensión Interna (Género)*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Programas

Según estipula la Ley Orgánica de Igualdad entre Mujeres y Hombres (BOE, 2007) aprobada en 2007, las compañías españolas deben llevar a cabo una serie de medidas que promuevan la igualdad de género en su organización.

Desglosamos los programas en brecha salarial, conciliación entre la vida personal y laboral y otros programas.

Programas Brecha de Salarial

La brecha salarial entre hombres y mujeres mide la diferencia en las retribuciones, independientemente de la naturaleza de su trabajo, en una organización, un sector empresarial, una industria entera o la economía en general.

Banco	Programas Brecha Salarial
BANCO SANTANDER (2018)	31% La brecha salarial entre hombres y mujeres mide la diferencia en las retribuciones, independientemente de la naturaleza de su trabajo, en una organización, un sector empresarial, una industria entera o la economía en general. Se calcula como la diferencia existente entre la mediana de la remuneración pagada a los empleados y a las empleadas, expresada como porcentaje de la remuneración mediana pagada a los empleados. Esta remuneración incluye el salario base y la remuneración variable, sin considerar prestaciones sociales / remuneración en especie ni prestaciones locales. Las cifras indicadas proceden de un estudio realizado en 2018 (sobre el 90 % de la plantilla), basado en los datos de retribución de todo el año 2017 actualizados para incluir las proyecciones de retribución de 2018. Equidad salarial de género 3% La equidad salarial de género se calcula comparando salarios entre empleados que realizan la misma función o posición y se encuentran al mismo nivel. Esto permite comparar trabajos similares. Los factores incluidos en las políticas locales del Grupo que pueden afectar a la brecha retributiva entre hombres y mujeres, como la permanencia en el cargo, los años de servicio, la experiencia previa o los antecedentes, no se han considerado para calcular las cifras que se indican.

BBVA (2019)	La política de remuneraciones del Grupo BBVA promueve un trato igualitario entre hombres y mujeres, que no establezca ni fomente la diferenciación salarial. El modelo retributivo recompensa el nivel de responsabilidad y la trayectoria profesional, velando por la equidad interna y la competitividad externa. La brecha salarial se calcula como el porcentaje resultante de dividir la diferencia de las remuneraciones medianas de hombres menos las remuneraciones medianas de mujeres entre las remuneraciones medianas de hombres. Adicionalmente, en 2019 se realizó un cambio de metodología del cálculo de la brecha salarial utilizando un mayor nivel de desagregación y equiparando puestos de igual valor que permiten comparar trabajos similares (misma función y nivel de responsabilidad). A 31 de diciembre de 2019, la brecha salarial por puestos de igual valor en el conjunto del Grupo es del 1,3% (1,6% en el año anterior). Debido al cambio de metodología de cálculo antes mencionado, la información relativa al ejercicio 2018 se ha reelaborado para que sea comparable con el ejercicio 2019. Para equilibrar posibilidades profesionales entre hombres y mujeres, BBVA puso en marcha iniciativas de apoyo a la diversidad de género como son: visibilizar el talento femenino, eliminar sesgos en procesos clave e igualar el campo de juego (ver más detalle en el anterior apartado de “Diversidad e Inclusión”). Estas iniciativas están contribuyendo a que cada vez más mujeres ocupen puestos de mayor responsabilidad.
BANCO SABADELL (2019)	Compensación: monitorización de la gestión salarial voluntaria para evitar sesgos de género.
BANKIA (2019)	Bankia ha calculado la brecha salarial ajustada, entendida como un modelo de regresión lineal tomando como únicas variables el género y la función equiparable o de igual valor, resultando una brecha de 4,16%.

Tabla 21.- *Resultado Investigación – Programas – Brecha Salarial (Género)*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Programas Conciliación entre la vida personal y laboral

Los programas de conciliación entre la vida personal y laboral han sido muy tomados en cuenta en instituciones y el sector de la banca no lo ha dejado atrás, conozcamos algunas de sus iniciativas de forma resumen que se encontrarán con mayor detalle en el Anexo C, tabla 36.

Banco	Programas Conciliación entre la vida personal y laboral
BANCO SANTANDER	• Trabajo flexible, • Baja de maternidad y paternidad, • Ayudas para facilitar la reincorporación después de la maternidad, • Ayuda para cuidados infantiles, • Cuidados (infantiles) en el centro de trabajo
BANCO SABADELL	• Trabajo Flexible, • Ayuda en casos de maternidad y paternidad, • Ayuda para cuidados infantiles.
BANKIA	• Trabajo Flexible
BANCA MARCH	• Banca March ha desarrollado un amplio Plan de Medidas de Conciliación con el objetivo de impulsar el equilibrio entre la vida y el trabajo entre sus profesionales.
KUTXABANK	• Ayudas para hijos/as hasta los 23 años. • Ayudas de estudios de la plantilla. • Seguro de vida. • Préstamos en condiciones preferentes.

Tabla 22.- *Resultado Investigación – Programas – Conciliación entre la vida personal y laboral - RESUMEN (Género)*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Otros Programas

Banco	Otros Programas
BANCO SANTANDER	• Accelerating You • Programa Inspira en Argentina • Sumando Talento • STEM Talento Mujer • Santander W50 • Productos específicos para las mujeres
CAIXABANK	• Premio Mujer Empresaria de CaixaBank • Organización del Premio Mujer Empresaria, • Premio WONNOW
BBVA	• Acompañamiento a las mujeres de alto potencial, con programas de formación, networking, coaching y mentoring. • ERG (Employee Resource Group) de apoyo a la diversidad de género formado por empleadas y empleados del Grupo. • A través de la Fundación Microfinanzas, presta especial atención a la mujer emprendedora.
BANCO SABADELL	• Plan de igualdad y Código de conducta • Política contra acoso y discriminación • Proveedores deben cumplir criterios RSC
BANCA MARCH	• Política para subcontratistas y proveedores

Tabla 23.- *Resultado Investigación – Programas – Otros Programas RESUMEN (Género)*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Nota: Se podrá encontrar más detalles de los programas en el ANEXO D de la tabla número XX que se encuentra al final del proyecto

Certificaciones y Adhesiones

En el siguiente gráfico resumimos las certificaciones que los bancos tienen y algunas adhesiones a las que se han unido.

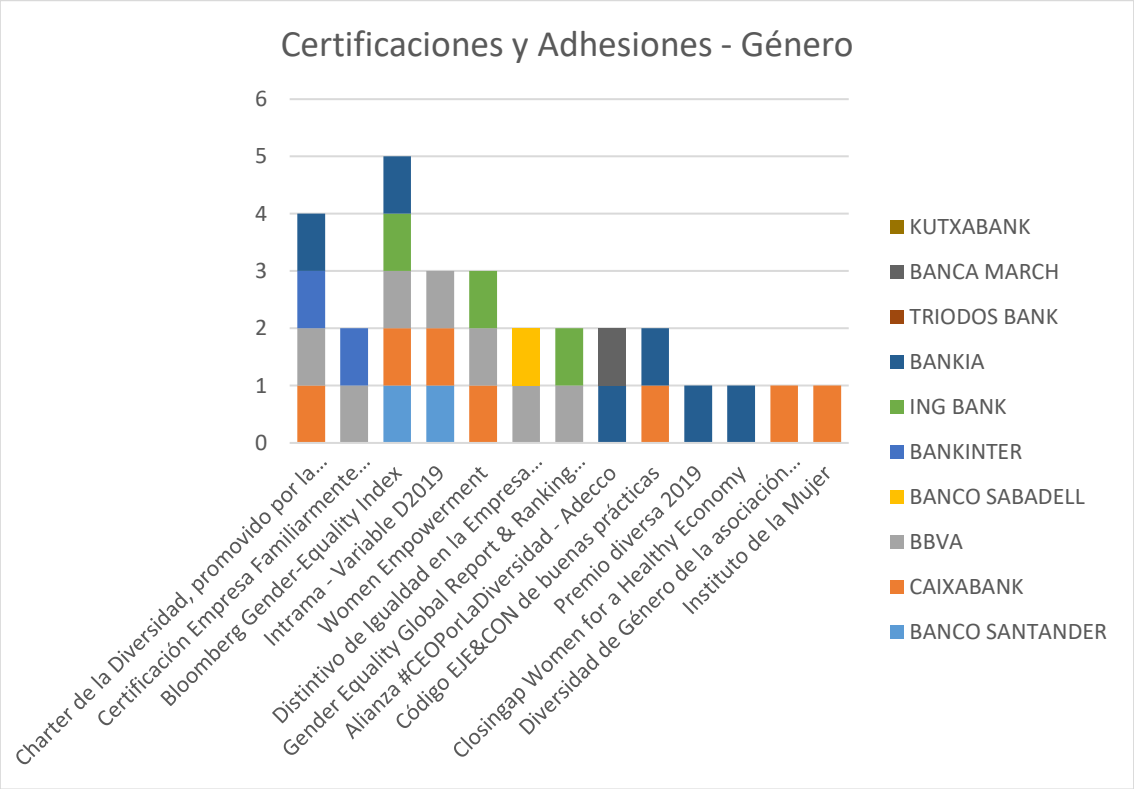


Ilustración 9.- *Resultado Investigación – Certificaciones y Adhesiones – Diversidad de Género*
Fuente: Informes anual banco, **Elaboración**: propia

	Bloomberg Gender-Equality Index	Bloomberg Gender-Equality Index, índice internacional que mide la igualdad de género, políticas de empresa, compromiso con la sociedad respecto a igualdad de género y la oferta de productos a clientes.
	Distintivo de Igualdad en la Empresa otorgado por el Gobierno de España	Distintivo de Igualdad en la Empresa que otorga el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad a las empresas que son un referente de buenas prácticas en esta materia.
	Gender Equality Global Report & Ranking (Equileap)	Equileap, la evaluación externa centrada en la igualdad de género. Equileap es la primera organización que proporciona una clasificación intersectorial en profundidad que examina la igualdad de género en función de 19 criterios. El informe Equileap evaluó más de 3.000 empresas.
	Certificación Empresa Familiarmente Responsable	Otorgado por la Fundación Más Familia por las prácticas y regulación existente en igualdad de trato y conciliación laboral, familiar y persona.
	Diversidad de Género de la asociación European Women on Boards (EWoB)	Analiza la representación femenina en puestos de liderazgo en las empresas incluidas en el indicador bursátil Stoxx Europe 600 en diecisiete países.
	Plan de Igualdad de Trato y Oportunidades	Renovación del Plan de Igualdad de Trato y Oportunidades suscrito con la representación de los trabajadores permitió un avance en el acceso de la mujer a los puestos de más responsabilidad en la Organización.
	Variable D2019	Principios para el empoderamiento de las mujeres del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Variable D2019 que recoge a las 30 empresas de España con mejores prácticas en diversidad e inclusión.
	Women Empowerment principles	Iniciativa de la ONU mujeres y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas por el cual asume el compromiso público de alinear sus políticas para hacer avanzar la igualdad de género
	Charter de la Diversidad, promovido por la Fundación Diversidad	Chárter promovido a nivel europeo, para fomentar su compromiso hacia los principios fundamentales de igualdad
	Premio diversa 2019	Los premios Diversa reconocen a empresas, personas e instituciones que, en sus áreas de trabajo, «promueven y potencian la diversidad como un verdadero valor integrador y vertebrador de la sociedad»,
	Código EJE&CON de buenas prácticas	Código EJE&CON de buenas prácticas para la gestión del talento y mejora de competitividad de la empresa.
	Instituto de la Mujer	Acuerdo Voluntario con el Instituto de la Mujer que promueve una mayor representatividad de la mujer en posiciones directivas. Iniciativa que pretende favorecer una participación equilibrada de mujeres y hombres en la toma de decisiones del ámbito empresarial y económico.
	Closingap Women for a Healthy Economy	Plataforma de referencia en el análisis del coste de oportunidad económico y social de las brechas de género respaldada por once grandes empresas.
	Alianza #CEOPorLaDiversidad - Adecco	La alianza CEO por la Diversidad busca impulsar la innovación en estrategias de diversidad, equidad e inclusión en las empresas españolas.

Ilustración 10.- *Resultado Investigación – Certificados y Adhesiones – Diversidad de Género*
Fuente: Certificaciones y Adhesiones – Diversidad de Género, **Elaboración**: Propia

Diversidad funcional: Las personas con discapacidad

Banco Santander (2018), cree que la integración de personas con discapacidad es una cuestión de talento, ética y responsabilidad. Emplear a personas con discapacidad protege y fomenta su independencia, libertad y dignidad. También brinda una oportunidad para mejorar la productividad, la innovación, los vínculos con la sociedad y la implicación de los empleados.

CaixaBank (2019), tiene el programa de diversidad funcional que consiste en la sensibilización, integración y apoyo de los empleados/as con discapacidad, basándose

en el respeto a las personas y garantizando la igualdad de oportunidades y la no discriminación.

Banco Sabadell (2019), esce acciones de adecuación del puesto de trabajo en aquellos casos de diversidad funcional que así lo requieran, de acuerdo con los protocolos de especial sensibilidad del servicio de medicina del trabajo. Además, la entidad ofrece su acompañamiento en la solicitud de trámites y gestiones en el ámbito municipal, autonómico o estatal que ayuden a mejorar el bienestar social de este colectivo más allá del ámbito estrictamente profesional.

Cifras

A 31 de diciembre de 2019, BBVA contaba con 662 personas con capacidades diferentes en la plantilla del Grupo, de los que 148 están en España, 108 en Estados Unidos, 25 en México, 288 en Turquía y 93 en América del Sur.

En los cuadros de a continuación de mencionan la situación de Banco Santander y Sabadell en cuanto a empleados con algún tipo de discapacidad.

Ilustración 11.- *Resultado Investigación – Detalle de número de empleados discapacitados – Banco Santander*
Fuente y elaboración: Banco Santander, 2018

	2019			2018		
Clasificación profesional	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**
Directivos	9	4	13	3	—	3
Mandos intermedios	25	9	34	13	3	16
Especialistas	149	158	307	83	69	152
Administrativos	32	145	177	4	13	17
Total	**215**	**316**	**531**	**103**	**85**	**188**

Tabla 24.- *Resultado Investigación – Detalle de número de empleados discapacitados – Banco Sabadell*
Fuente y elaboración: Banco Sabadell, 2019

Bankia también desglosa el número de empleados con discapacidad mencionando que tiene 183 colaboradores con algún tipo de discapacidad, desglosándolo de la siguiente manera

- Discapacidad >=33% y <65% con movilidad reducida (8),
- Discapacidad >=33% y <65% (162),
- Discapacidad >=65% (13)

Políticas

Bancos como Santander, CaixaBank y Sabadell poseen políticas exclusivas para manejar este grupo, veamos que plantean.

Banco	Políticas
BANCO SANTANDER	Cumplir o mejorar los requisitos legales del país y contribuir a que las personas con discapacidad accedan al mercado laboral.
CAIXABANK	Fomentar la contratación interna mediante bolsas de trabajo y programas específicos de becarios/as en colaboración con Incorpora (Fundación Bancaria “la Caixa”). Y a nivel externo, potenciar ternas en contratación de proveedores que sean Centros Especiales Empleo (CEE).
BANCO SABADELL	En cumplimiento de la Ley General de Discapacidad se aplican medidas alternativas por la vía de contratación de servicios o suministros con centros especiales de empleo.

Tabla 25.- *Resultado Investigación – Políticas – Diversidad Funcional*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Programas

Los bancos tienen un plan de trabajo para llevar a cabo con acciones todas sus políticas, veamos qué acciones realizan de forma resumen, el cuadro con mayor detalle se lo encontrará en el ANEXO E de la tabla 38.

Banco	Otros Programas
BANCO SANTANDER, 2018	• Iniciativas que facilitan el crecimiento personal y la autonomía de las personas con discapacidad, como becas, prácticas y programas de empleo. • Polonia y su “Diferently Abled”, • Portugal: “Integraçao Laboral de Pessoas com Síndrome de Asperger”, • Chile: Se contratan personas con discapacidad a través de alianzas con Fundación Tacal and Fundación Luz, • Accesibilidad de sucursales, • Argentina y su #ponteenmilugar, creada por la Fundación Baccigalupo, • Curso de lengua de signos.
CAIXABANK, 2019	• Campañas de comunicación interna a través de la intranet corporativa, sensibilizando en la diversidad funcional y mostrando los beneficios sociales adicionales para este colectivo. • Contratación de proveedores que sean Centros Especiales Empleo (CEE).
BBVA, 2019	• Programa de prácticas en oficinas para personas con discapacidad intelectual. • Accesibilidad de las sucursales de los distintos bancos que forman el Grupo. • En México, se realizó un primer formato de evaluación de puesto para inclusión laboral de persona con discapacidad solicitado por la autoridad bajo la NOM034 de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. • Alianzas con las principales organizaciones españolas del sector de la discapacidad con el fin de favorecer la accesibilidad, impulsar la integración laboral y promover un mayor conocimiento y sensibilización de las necesidades y potencial de las personas con discapacidad.
BANCO SABADELL, 2019	• Programa Mi Familia, • Proyecto Taskforce

BANKINTER, 2019	• Universidad Corporativa Bankinter certificada en Accesibilidad Física Universal para facilitar formación a empleados con discapacidad en igualdad de condiciones. • Formación online para empleados en atención a personas con discapacidad • Accesibilidad del entorno laboral físico y digital para clientes
BANKIA, 2019	• A todas las personas trabajadoras que prestan servicios en Bankia se les facilitan todos aquellos medios técnicos y/o materiales necesarios para la ejecución de su actividad profesional. • Contrata asiduamente los servicios de diversos Centros Especiales de Empleo para la prestación de distintos servicios profesionales
KUTXABANK, 2019	• Ayudas para hijos/as con minusvalías.

Tabla 26.- *Resultado Investigación – Programas – RESUMEN - Diversidad Funcional*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Ilustración 12.- *Resultado Investigación – Programas – Diversidad Funcional – Banco Santander*
Fuente y elaboración: Banco Santander, 2018

Certificaciones y Adhesiones

Las certificaciones y adhesiones ponen en manifiesto que van por buen camino y no solo por el cumplimiento de la ley, revisemos las certificaciones que algunos bancos poseen.

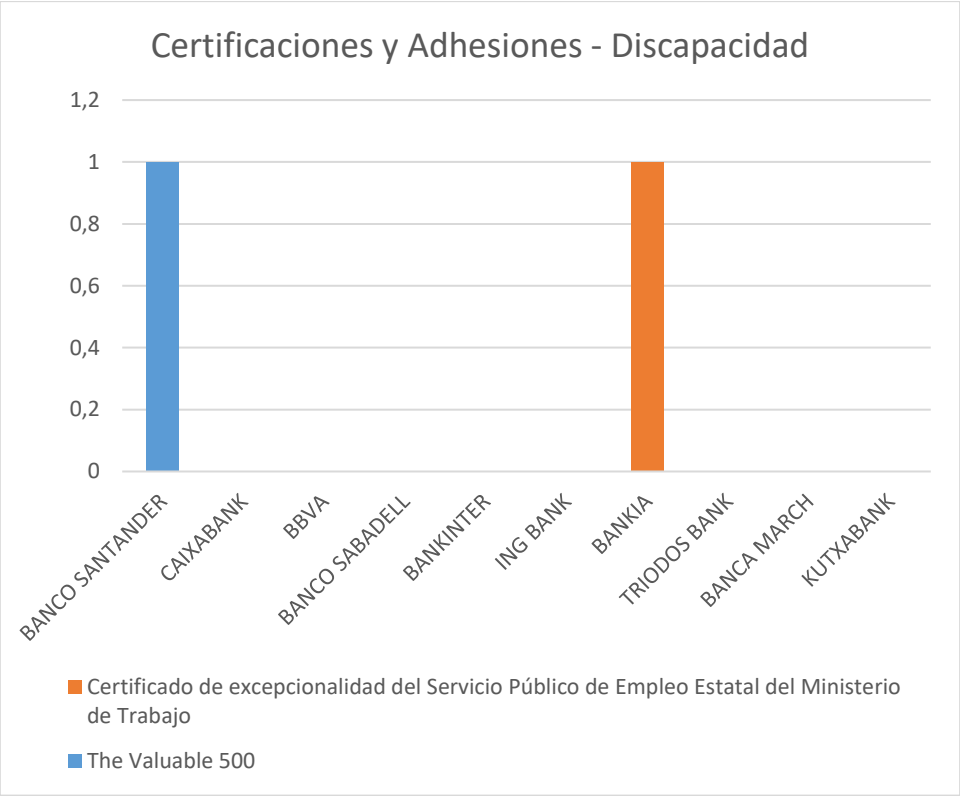


Ilustración 13.- *Resultado Investigación – Certificaciones y Adhesiones – Diversidad Funcional*
Fuente: Informes Anuales Banco **Elaboración**: Propia

The Valuable 500	The Valuable 500	El compromiso con la inclusión de personas con discapacidad ha llevado a unirse a The Valuable 500, una campaña que tiene como objetivo catalizar la influencia de las grandes corporaciones del sector privado que solicitan 500 empresas globales para comprometerse a colocar inclusión de la discapacidad en las agendas de la junta, apostando decididamente por la erradicación del exclusión de personas con discapacidad en los negocios.
GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL SEPE	Certificado de excepcionalidad del Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Trabajo	El Certificado de excepcionalidad del Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Trabajo, acredita que la Entidad cumple con las "Medidas Alternativas" previstas en art. 2.1, apartados a) y b), del Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad.

Ilustración 14.- *Resultado Investigación – Certificados y Adhesiones – Diversidad Funcional*
Fuente: Certificaciones y Adhesiones – Diversidad Funcional, **Elaboración**: Propia

Orientación sexual

Aunque pareciera la menos trabajada, muchos bancos han logrado grandes avances sobre la materia, veamos algunos puntos.

Políticas

Santander apoya los principios globales de conducta creados por la ONU para la protección de personas LGBTI con el fin de ayudar a las empresas a luchar contra la discriminación de este colectivo más allá de sus puestos de trabajo. (Banco Santander, 2018)

Instituciones Externas

Bancos como el BBVA y el Santander forman parte de REDI, primera asociación sin ánimo de lucro en España de empresas y profesionales con el compromiso de fomentar un ambiente inclusivo y respetuoso en las organizaciones, en donde se valore el talento sin importar su identidad, expresión de género y orientación sexual. (Redi, 2020)

Palabras de Directivos

"En BBVA apostamos claramente por la diversidad como uno de los elementos clave para conseguir un óptimo entorno de trabajo, ofrecer oportunidades de desarrollo a sus empleados y generar las mejores soluciones para nuestros clientes. Incorporándonos a REDI reforzamos nuestro compromiso con ella", ha comentado Enrique González, director de Cultura y Comunicación a Empleados de BBVA. (Noticias BBVA, 2019)

"Santander, con sus más de 200.000 empleados y 133 millones de clientes en todo el mundo, celebra la diversidad en todas sus formas y estamos orgullosos de apoyar los principios para el colectivo LGBTI desarrollados por la ONU y dirigidos a las empresas. Ana Botín, Presidenta de Banco Santander. (Banco Santander, 2018)

Programas

Detallamos algunos programas en los que los bancos trabajan activamente la diversidad sexual.

Banco	Otros Programas
BANCO SANTANDER	• Openbank España lanzó su red de empleados Open & Out y usó su cuenta de Instagram para mostrar su apoyo. • Red Embrace es la red de Santander UK para las personas LGBT+. Esta red ofrece orientación, apoyo e información sobre cuestiones relacionadas con las personas LGBT+ y su objetivo es visibilizar y celebrar la diversidad en los centros de trabajo para crear una cultura favorecedora e inclusiva. Actualmente, la red cuenta con más de 3.000 empleados miembros en el Reino Unido. • **Embrace Network:** Ofrece una comunidad de apoyo para los empleados LGBTQ1 de Santander y sus defensores, con un conjunto de actividades y comunicaciones que ponen especial énfasis en las celebraciones del Orgullo en el mes de junio. • **Apoyan a las personas LGBTI** en todos los países donde están presentes. Por ejemplo, Santander USA patrocinó marchas para el Orgullo en Boston y Nueva York. (Banco Santander, 2018)
BBVA	• BBVA está trabajando en diversas iniciativas de apoyo al colectivo LGTBI (lesbianas, gays, bisexuales, personas transgénero e intersexuales) a través del ERG (Employee Resource Group) Be Yourself, impulsado por los propios empleados. (Bbva, 2019)

Tabla 27.- *Resultado Investigación – Programas – Otros Programas (Género) Parte 1*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

ING BANK	• ING es socio fundador de la 'Plataforma internacional para la inclusión LGBT (lesbianas, gays, bisexuales y transexuales) en el trabajo'. Entre sus actividades se incluye el índice de referencia global International Workplace Pride. Este índice de referencia califica a las empresas en siete áreas e identifica las mejores prácticas. En 2018, Workplace Pride Global Benchmark elevó sus estándares e ING obtuvo un 46,3%. En 2019, para garantizar que el Global Benchmark refleja el progreso realizado en el último año y las áreas clave de enfoque para los empleados LGBT a nivel mundial, WPP volvió a elevar el listón e ING obtuvo un 60,6%. Esto nos colocó en el nivel superior y nos valió el reconocimiento de Embajador del Orgullo en el lugar de trabajo, lo que indica que logramos un progreso significativo. (Ing Bank, 2019)

Tabla 28.- *Resultado Investigación – Programas – Otros Programas (Género) Parte 2*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

Certificaciones y Adhesiones

Destacamos las principales certificaciones y Adhesiones que Bancos tienen sobre la diversidad sexual.

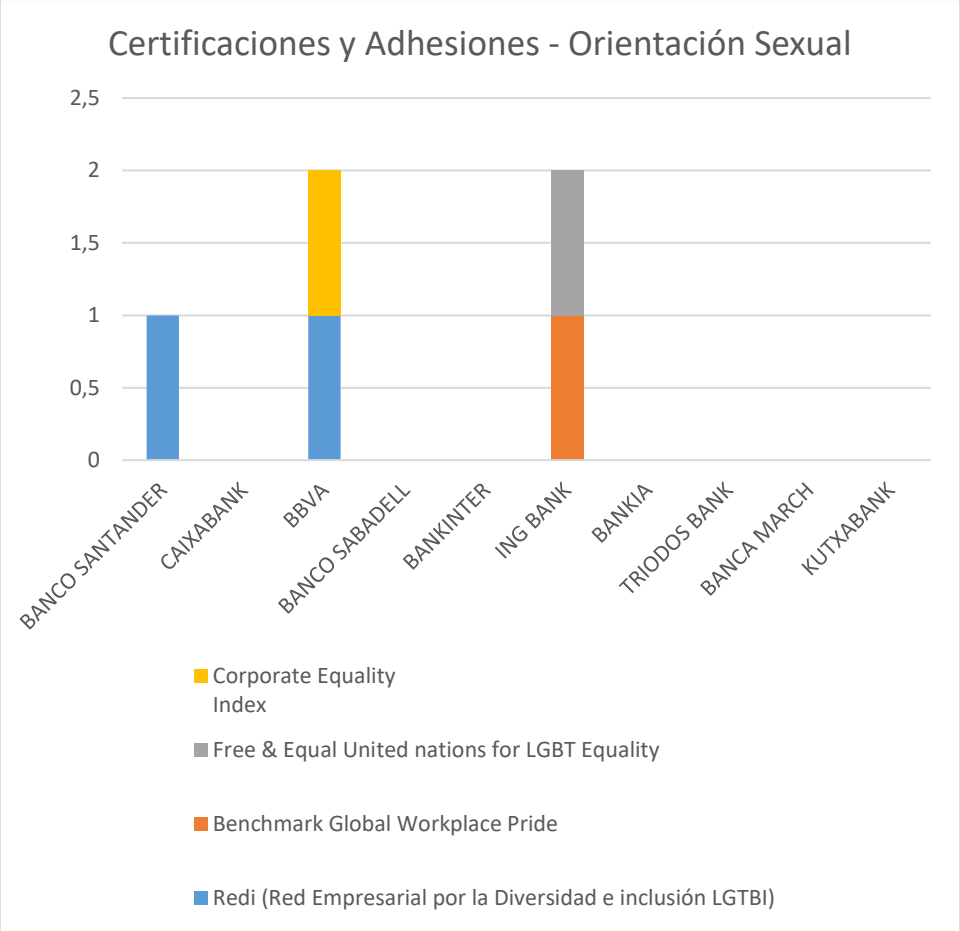


Ilustración 15.- *Resultado Investigación – Certificaciones y Adhesiones – Orientación Sexual*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

También detallamos cada certificación y sobre que trata.

	Corporate Equality Index	Índice de Equidad Corporativa 2019 (Corporate Equality Index) que evalúa las prácticas y políticas corporativas para los empleados pertenecientes a la comunidad LGTBI, el cual funciona también como un comparativo nacional entre las empresas más influyentes en los Estados Unidos.
	Benchmark Global Workplace Pride	Workplace Pride es la plataforma internacional para la inclusión LGBT en el trabajo. El Global Benchmark está diseñado para ayudar a los empleadores a crear políticas y prácticas efectivas para un lugar de trabajo inclusivo para sus empleados LGBT.
	Free & Equal United nations for LGBT Equality	Estándares de conducta para empresas de la ONU para abordar la discriminación contra personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales
	Redi (Red Empresarial por la Diversidad e inclusión LGTBI)	REDI, la Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión en España, la adhesión a las normas de conducta de las Naciones Unidas para el colectivo LGTBI y la adaptación de las políticas de diversidad de la empresa.

Ilustración 16.- *Resultado Investigación – Certificados y Adhesiones – Orientación Sexual*
Fuente: Certificaciones y Adhesiones – Orientación Sexual, **Elaboración**: Propia

4. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Hemos llegado al final del trabajo final de máster y podemos concluir que la diversidad e inclusión juega un papel clave en las organizaciones, en especial en el sector bancario por la cantidad personas con las que constantemente se comunican ya sean estos clientes, empleados y diferentes stakeholders, es enriquecedor saber que haya empresas liderando cambios sociales que ayudan al desarrollo de la sociedad, pero aun así haya avances, hay muchos aspectos por avanzar.

El trabajo ha logrado su cometido ya que se han recogido todas las acciones que los principales bancos estudiados hacen y sobre todo que, en esta materia, tienen una visión a futuro con objetivos tanto a corto como a largo plazo.

Así mismo, la investigación será de principal interés y guía a demás instituciones financieras que quieran iniciarse por este camino, acciones que podrían ser extrapoladas a otros sectores como los programas de conciliación familiar y trabajo, fortalecimiento de la mujer, políticas de selección de mujeres, programas de apoyos para colaboradores discapacitados, accesibilidad para clientes y empleados, fusión de equipos juniors con seniors, programas culturales, entre otros.

De todas las dimensiones analizadas, la dimensión interna con su vertiente “Diversidad de Género” es la más trabajada, por lo que existe una potente oportunidad para las otras que, siendo importantes no destacan, e incluso como la de diversidad funcional que muchos bancos mencionan textualmente las realizan para un mero cumplimiento de la ley, por lo que hay un camino aún por recorrer y prestar más atención a los otros menos atendidos.

A título personal, considero que las instituciones prestan más atención a ciertos temas por las presiones de ciertos grupos, las feministas por ese lado van ganando, con este punto volvemos a lo mencionado anteriormente, si no se trabaja de forma igualitaria las otras aristas, no podemos hablar de una verdadera igualdad de oportunidades y derechos.

Un factor preocupante que destacar es que, al trabajar con mayor fuerza la diversidad de género, podría haber retrocesos ya que aspiran o en algunos casos la cantidad de colaboradores mujeres superan la cantidad de hombres, lo que desfiguraría la raíz, es decir, en vez de lograr avances, habría retrocesos.

Al estar trabajando el tema y caminar por las calles de Santander, me percataba con mayor atención de la publicidad de los bancos, siendo el único con una publicidad que denotada diversidad, el Banco BBVA, en el afiche aparecen ilustraciones de personas con connotaciones diversas, mujeres y hombres de diversa edad, con color de cabello y ropa diferentes, lo que al fin y al cabo, es lo que ve la sociedad y comunica el banco, ya que internamente no ven todas las acciones que realizan.

El presente trabajo da pie para muchas investigaciones en diversas líneas, por lo que sugerimos trabajar en el impacto social/económico de sus acciones, grupos minoritarios no atendidos, posibles nuevas acciones, realizar un benchmarking de otros bancos a nivel internacional, la comunicación interna, el impacto de sus certificaciones y adhesiones como organización, pero sobre todo analizar más a fondo si todo lo que hacen es positivo tanto a nivel interno como externo para saber si la gestión de la diversidad e inclusión juega un papel clave en su organización y a nivel social.

Recomendamos que al iniciar el camino de la diversidad e inclusión haya una persona o un grupo liderando esta responsabilidad, pero mucho más importante es que desde la dirección, el presidente o el equipo de consejo, sean conscientes de su trascendencia, trazándose metas claras.

Un factor a rescatar, es que, precisamente las empresas que conforman el índice Merco seleccionado son las empresas que más políticas de gestión de la diversidad realizan, sin embargo, se les podría brindar una retroalimentación, ya que con pequeñas acciones o comunicando mejor lo que hacen podrían ser más atractivas desde este punto de vista, por ejemplo, si un banco tiene una acción positiva por el hijo de algún colaborador que es discapacitado, siempre será importante comunicarlo, porque para la persona que desconoce del tema, o que incluso viva dicha situación, lo pueda ver y sentirse bien porque ven que a su alrededor están preocupados por personas como su perfil.

Una limitación en esta misma línea es propia de la muestra; ya que al haber usado el ranking de los principales bancos que atraen y retienen talento y por ende son los que tienen las políticas de RRHH más desarrolladlas, encontramos estos resultados, por lo que habría que hacer una muestra más amplia de más bancos para saber si siguen la tendencia.

Al ser un trabajo muy minucioso que implica revisar cada uno de los archivos, por lo que, al ser un único investigador, seguramente haya cosas que se escapen, por lo que nos abstenemos de realizar cualquier juicio de valor de qué banco lo hace de mejor o peor manera.

Por otro lado, al haber trabajado de forma exclusiva con los informes anuales, hay información de este tipo que no aparezca en dicho documento y nos hayamos perdido de haberlo incorporado, además de acciones que seguramente no las hayan considerado o no comuniquen.

Hubiera sido más enriquecedor haber realizado entrevistas con directivos de los bancos haciendo consultas más específicas y así haber recolectado mejor la información y contrarrestarla.

ANEXO A

En este apartado presentamos algunos aspectos como brecha de género, discapacidad, índice global de envejecimiento, LGBTI y la inmigración en España.

BRECHA DE GÉNERO

El índice de la brecha de género mide el tamaño de la brecha de la desigualdad de género en la participación en la economía y el mundo laboral cualificado, en política, acceso a la educación y esperanza de vida. En este estudio, el informe analiza la división de los recursos y las oportunidades entre hombres y mujeres en 149 países.

España tiene una brecha de género del 74.6%, con dicho porcentaje se sitúa en la posición 29 del ranking, e indica que las diferencias entre hombres y mujeres no son grandes si las comparamos con las del resto de los países analizados.

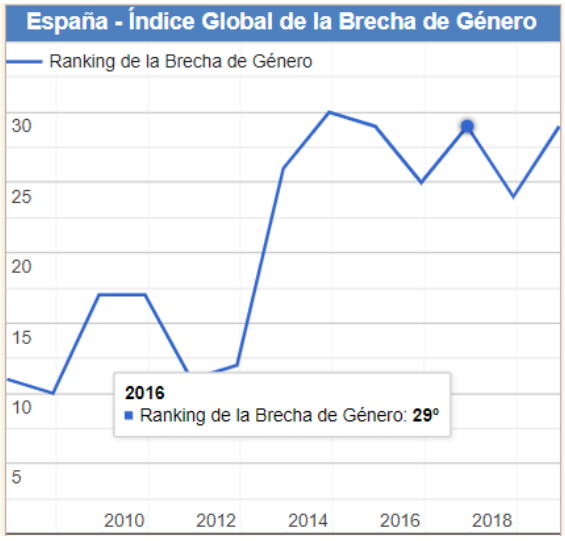


Ilustración 17.- *Índice Global de la Brecha de Género*
Fuente: Datos Macro, 2018, **Elaboración:** Datos Macro, 2018

En España se mantienen las diferencias entre hombres y mujeres respecto al pasado año, como puede verse en la ilustración número 2 que se encuentra a continuación:

España - Índice Global de la Brecha de Género		
Fecha	Ranking de la Brecha de Género	Índice de la Brecha de Género
2018	29º	0,7460
2017	24º	0,7460
2016	29º	0,7384
2015	25º	0,7420
2014	29º	0,7325
2013	30º	0,7266
2012	26º	0,7266
2011	12º	0,7580
2010	11º	0,7554
2009	17º	0,7345

Ilustración 18.- *Índice Global de la Brecha de Género en España*
Fuente: Datos Macro, 2018, **Elaboración:** Datos Macro, 2018

LA INMIGRACIÓN

Según la ONU, 6.104.203 de inmigrantes viven en España, lo que supone un 12,96% de su población. La inmigración femenina es superior a la masculina, con 3.190.456 mujeres, lo que supone el 52.26% del total de inmigrantes, frente a los 2.913.747 de inmigrantes varones, que son el 47.73%.

En el ranking de inmigración vemos que es el 46º país del mundo por porcentaje de inmigración, en los últimos años, el número de inmigrantes ha aumentado en 157.097 personas, lo que equivale un 2,64%. (Datos Macro, 2019b)

España - Inmigrantes				
Fecha	Inmigrantes hombres	Inmigrantes mujeres	Inmigrantes	% Inmigrantes
2019	2.913.747	3.190.456	6.104.203	12,96%
2017	2.892.146	3.054.960	5.947.106	12,75%
2015	2.884.000	3.007.208	5.891.208	12,69%
2010	3.238.238	3.041.827	6.280.065	13,46%
2005	2.140.680	1.966.546	4.107.226	9,33%
2000	838.058	819.227	1.657.285	4,08%
1995	499.114	520.953	1.020.067	2,56%
1990	390.448	431.157	821.605	2,11%

Ilustración 19.- *Inmigrantes en España*
Fuente: Datos Macro, 2018, **Elaboración:** Datos Macro, 2018

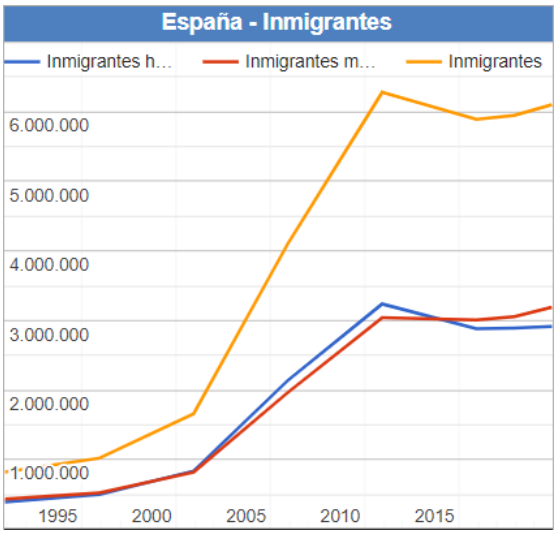


Ilustración 20.- *Evolución de Inmigrantes en España*
Fuente: Datos Macro, 2018, **Elaboración:** Datos Macro, 2018

En la parte inferior mencionamos un listado de los países de procedencia de los inmigrantes que viven en España con mayor número, estando en primer lugar Marruecos con el 11,66%, Rumanía con el 10,20% y Ecuador con el 6,80%.

<< 2017 — Inmigrantes en España según país de origen (2019)

Países	Inmigrantes
Marruecos	711.792
Rumanía	622.555
Ecuador	415.310
Colombia	367.816
Reino Unido	302.020
Argentina	259.946
Francia	209.344
Venezuela	202.859
Alemania	199.117
Perú	193.786
República Dominicana	167.176

Ilustración 21.- *Inmigrantes en España según país de origen*
Fuente: Datos Macro, 2018, **Elaboración:** Datos Macro, 2018

ÍNDICE GLOBAL DE ENVEJECIMIENTO

España se encuentra clasificada en el puesto 25 del ranking Global de Envejecimiento formado por 96 países, que informa sobre la calidad de vida de las personas mayores de un país.

El Índice Global de Envejecimiento analiza cuatro aspectos básicos para que las personas puedan alcanzar un nivel de bienestar que son, los ingresos, la salud, las capacidades personales y un entorno social favorable.

España tiene una esperanza de vida de 83 años, muy alta comparada con la del resto de los participantes en este ranking, el país brinda un entorno adecuado en el que

las personas mayores tienen libertad de elección para vivir de forma independiente y autosuficiente.

El parámetro "ingresos" se refiere normalmente al acceso a una pensión digna, que suponga una cantidad suficiente para cubrir sus necesidades básicas e independencia para utilizarlos de forma independiente.

La buena salud es otro factor importante para el bienestar de cualquier persona, y en el caso de las personas mayores se hace especialmente relevante dada su mayor fragilidad física y su mayor riesgo frente a las enfermedades

La competencia, es en realidad la inversión en empleo y educación. La puntuación máxima posible para cada uno de ellos sería 100, que representa el 100%. En el caso de España estás son las puntuaciones que ha recibido en el Índice Global de Envejecimiento de 2015:

- **Entorno**: 74,7, sin cambios desde el año anterior.
- **Competencia:** 23,96, peor que en 2014 cuando obtuvo 29,2.
- **Salud:** Ha alcanzado los 80.46 puntos, así que ha caído respecto al año anterior.
- **Ingresos:** 73,37, mejora frente al índice de 2014.

La tabla de la parte inferior muestra la evolución de las posiciones y puntuaciones de cada uno de los años en los que se ha elaborado el informe, tanto generales como para cada ámbito. (Datos Macro, 2015)

España - Índice global de envejecimiento						
Fecha	Ranking	Índice	Entorno	Competencias	Salud	Ingresos
2015	25º	61,71	74,70	23,96	80,46	73,37
2014	21º	67,60	74,70	29,20	80,50	71,30
2013	22º	67,60	79,10	39,40	57,60	79,70

Ilustración 22.- *Índice Global de Envejecimiento*
Fuente: Datos Macro, 2018, **Elaboración:** Datos Macro, 2018

DISCAPACIDAD

Se estima que en España residen 4,12 millones de personas con discapacidad, esto supone aproximadamente el 9% de la población total en España. En términos generales, las personas con discapacidad afrontan en mayor medida distintas situaciones discriminatorias que las personas sin discapacidad. Esta circunstancia se ve multiplicada al añadirse factores tales como el género, la edad, el hábitat o el origen étnico. (Discapacidad, 2020)

El último Informe (Olivenza, 2019) ofrece datos relevantes sobre estas situaciones de discriminación:

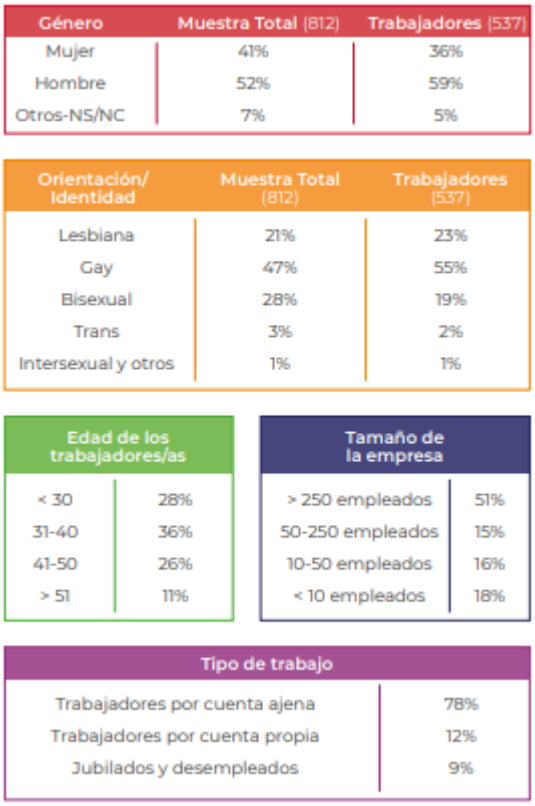
- El 6,2% de las personas con discapacidad se encuentra en situación de pobreza severa y un 17,3% en situación de pobreza moderada. Estos porcentajes son de 5,4% y de 15,2% en la población sin discapacidad.
- El riesgo de pobreza o exclusión social afecta al 31,1% de las personas con discapacidad, 7 puntos más que la población sin discapacidad.
- El salario medio anual de las personas con discapacidad es casi 4.000 euros anuales inferior a la población sin discapacidad. La brecha salarial entre hombres y mujeres con discapacidad es del 15,9%, es decir, las mujeres con discapacidad tienen un salario inferior respecto a los varones con discapacidad en un 15,9%.
- Empleo: El 34,5% de las personas con discapacidad oficialmente reconocida eran activos, 43 puntos inferior a la de la población sin discapacidad. La tasa de paro se sitúo en 25,2%, 10 puntos más alta que la población sin discapacidad.
- El 16,3% de las personas con discapacidad tiene relaciones de amistad precarias, es decir, cuenta con pocas oportunidades para hacer o mantener amigos. Este porcentaje es del 11,2% en las personas sin discapacidad.
- Solo el 10,1% de las personas con discapacidad puede disfrutar sin dificultades de actividades de ocio. Este porcentaje se reduce hasta el 7,5% en las mujeres con discapacidad.
- El 4% de las personas con discapacidad ha sufrido malos tratos físicos o psicológicos. Este porcentaje es del 6,1% en las mujeres con discapacidad.

LGBTI

Saber el número de personas según su preferencia sexual en una población es bastante complicado, puesto que es algo que no se cuestiona en ningún censo en los países desarrollados. No obstante, un estudio llevado a cabo por (Dalia Research, 2016) concluye que el 5,9% de la población europea se identifica como miembro del colectivo LGTB y ubica a Alemania con 7,4% de la población, considerándolo el país europeo con mayor colectivo LGTB, seguida de España, con un 6,9%, Reino Unido (6,5%), Países Bajos (6,4%) y Francia (5,4%). Italia (4,8%) y Hungría (1,5%) se sitúan lejos de la cabeza.

Por otro lado, señalamos resultados de un estudio sobre la diversidad LGBT en el contexto laboral en España, elaborado por Mpatika (2017), que se diseñó y se llevó a

cabo mediante una encuesta online, de cumplimiento voluntario, individual y confidencial, entre julio y octubre de 2017. Esta investigación tuvo carácter exploratorio ya que la muestra no es representativa, puesto que no se conoce el universo de personas LGBT en España y no es posible escer un nivel de confianza estadístico. Por ello, se optó por un muestreo intencionado mediante el contacto directo con asociaciones, profesionales y medios especializados en servicios al colectivo LGBT, así como miembros de empresas pertenecientes a REDI (Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI), Universidades (especialmente la Universidad Complutense de Madrid) y redes sociales, en el que finalmente se obtuvieron un total de 812 respuestas válidas repartidas por toda la geografía nacional.



Género	Muestra Total (812)	Trabajadores (537)
Mujer	41%	36%
Hombre	52%	59%
Otros-NS/NC	7%	5%

Orientación/ Identidad	Muestra Total (812)	Trabajadores (537)
Lesbiana	21%	23%
Gay	47%	55%
Bisexual	28%	19%
Trans	3%	2%
Intersexual y otros	1%	1%

Edad de los trabajadores/as	
< 30	28%
31-40	36%
41-50	26%
> 51	11%

Tamaño de la empresa	
> 250 empleados	51%
50-250 empleados	15%
10-50 empleados	16%
< 10 empleados	18%

Tipo de trabajo	
Trabajadores por cuenta ajena	78%
Trabajadores por cuenta propia	12%
Jubilados y desempleados	9%

Ilustración 23.- *Diversidad LGBT en el contexto laboral en España*
Fuente y elaboración: Mpatika (2017)

El estudio se compone de una muestra total de 812 personas LGBT, de la cual se ha extraído una muestra de 537 trabajadores/as para analizar su situación de inclusión en el mundo laboral, de las que el 19% se considera bisexual, 55% gay, 23% lesbiana, 2% trans y 1% otros.

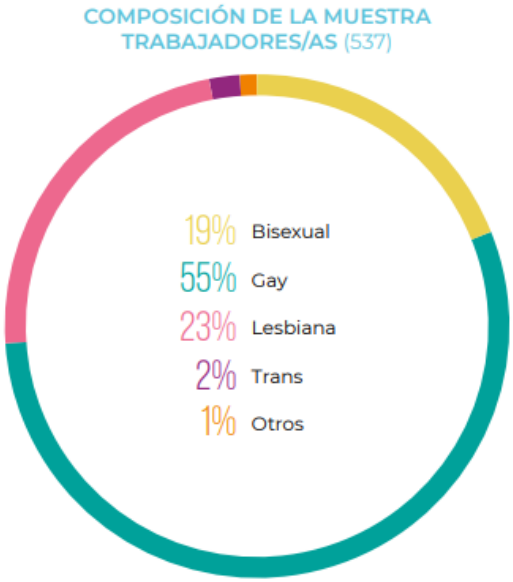


Ilustración 24.- *Composición de la Muestra Trabajadores/as*
Fuente y elaboración: Mpatika (2017)

Mientras que en su vida privada el 56% de las personas LGBT encuestadas visibilizan completamente su orientación sexual e identidad de género y un 29% adicional lo hace con la mayoría de las personas, esta cifra se reduce significativamente en el lugar de trabajo: sólo un 38% están fuera del armario con todo el mundo, al que se suma un 21% adicional con la mayoría de las personas.

En el otro extremo se encuentran el 18% de personas LGBT que prefieren permanecer completamente dentro del armario en sus trabajos y el 23% que está dentro del armario con la mayoría de las personas con las que trabajan.

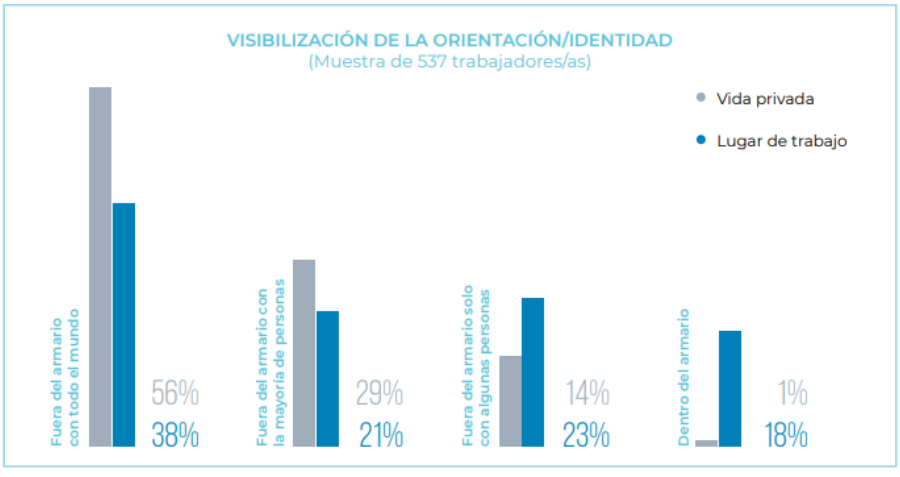


Ilustración 25.- *Visibilización de la Orientación/Identidad*
Fuente y elaboración: Mpatika (2017)

Estas cifras demuestran que, para un grupo considerable de personas LGBT, existe la necesidad explícita de ocultar la orientación sexual e identidad de género en

las interacciones profesionales. Por tanto, “no se produce una expresión libre y natural de la orientación o identidad sexual de las personas LGBT en el ámbito de trabajo” sino que existe una fractura entre la vida personal y la vida laboral “con el estrés que esta separación puede suponer por el control de la información que se comparte, incluidas las redes sociales”.

Como hemos visto, la diferencia del grado de visibilización entre vida privada y lugar de trabajo implica la existencia de una necesidad de ocultación en el contexto laboral y es importante entender las causas que la provocan.

El 58% de las personas LGBT señaló como causa principal de la no visibilización en el contexto laboral el querer mantener su vida personal al margen del trabajo, justificándolo explícitamente como: “A nadie le interesa lo que haga fuera del trabajo” lo que podría considerarse como una naturalización/ justificación de la discriminación que, de hecho, supone no poder compartir abiertamente datos relevantes de la vida personal por temor a ciertas consecuencias. Como puede observarse, el resto de las razones que explican la no visibilización en el trabajo hacen referencia al deseo de prevenir potenciales situaciones de discriminación, desde evitar rumores hasta el miedo a que se cierren puertas profesionales o incluso a ser despedidos.

Ilustración 26.- *Causas de no la Visibilización en el contexto laboral*
Fuente y elaboración: Mpatika (2017)

En España, la existencia de programas, comunicaciones o acciones referidas a la diversidad LGBT en las empresas es aún minoritaria: solo un 15% de las personas encuestadas afirmó conocerlos en sus empresas. Sin embargo, en aquellas empresas dónde sí existen, se observó que el porcentaje de personas LGBT fuera del armario es significativamente mayor: Un 53% frente a un 36% en las empresas que no tienen dichos

programas. Por tanto, desarrollar acciones explícitas referidas a la diversidad LGBT en las empresas ayuda a crear un clima de confianza y seguridad para que las personas LGBT puedan, si quieren, visibilizarse. Es importante tenerlo en cuenta ya que algunos estudios han demostrado que, para un 19% de las personas LGBT en España, salir del armario en el trabajo es “la cosa más dura a la que hayan tenido que enfrentarse nunca”3 y que, cuando la visibilización de las personas LGBT en su lugar de trabajo se produce en un entorno acogedor, tiene repercusiones positivas para su bienestar personal así como para su compromiso con el proyecto laboral: “no sólo son más sanas y están más satisfechas, también estarán más comprometidas, motivadas, y serán más productivas y participativas”.

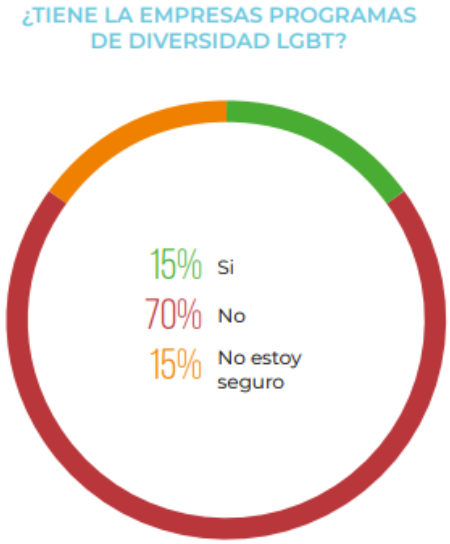


Ilustración 27.- *Visibilización en empresas con programas de diversidad*
Fuente y elaboración: Mpatika (2017)

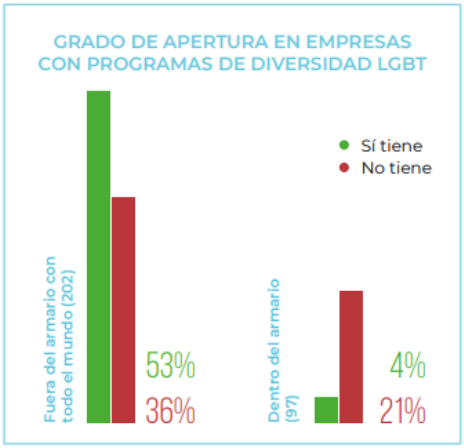


Ilustración 28.- *Grado de apertura en Empresas con programas de Diversidad LGBT*
Fuente y elaboración: Mpatika (2017)

Mientras que un 58% de las personas encuestadas opina que sus lugares de trabajo son igualitarios en cuanto a oportunidades laborales con las personas LGBT (y

es un dato muy positivo que esta cifra sea mayor que el nivel de desigualdad percibido en el conjunto del contexto empresarial español), un 20% de ellas afirmó estar desarrollando su actividad profesional en un contexto de discriminación laboral y un 22% más se mostraron indecisas.

Según el informe La Diversidad LGBT laboral en España elaborado por Mpatika, (2017) los sectores de comercio y distribución, administraciones públicas, diseño y publicidad, y educación universitaria, son aquellos donde el porcentaje de empleados/as LGBT fuera del armario es mayor a la media del total de personas encuestadas, como puede observarse en la tabla siguiente.

SECTOR DE ACTIVIDAD	Fuera del armario con todo el mundo	Dentro del armario con todo el mundo
MEDIA TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	**38%**	**18%**
Comercio y Distribución	68%	14%
Sector Servicios	44%	25%
Sector Salud	32%	15%
Sector de Telecomunicaciones, Tecnología y Software	32%	25%
Educación infantil, primaria y media	31%	16%
Educación universitaria e investigación	41%	9%
Administraciones públicas	51%	14%
Diseño y publicidad	50%	23%
Hostelería, Ocio y Viajes	33%	21%

Tabla 29.- *Visibilización por sector de actividad*
Fuente y Elaboración: (Mpatika, 2017)

El sector Servicios, por su heterogeneidad, presenta una polaridad entre mayor apertura y ocultación, donde se dan grandes niveles de apertura, pero también hay niveles de no visibilización ligeramente por encima de la media.

Fuera del análisis, por tener bases muestrales muy pequeñas, han quedado sectores como el Legal y el Financiero que, tendencialmente, presentaban los mayores niveles de ocultación.

ANEXO B

En el presente anexo presentación la recolección de datos de los informes anuales sobre las acciones que realizan los bancos en las diversas dimensiones analizadas.

	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
Diversidad	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	6
Definición de diversidad	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Informe específico de diversidad	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Tipos de diversidad	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	7
Compromiso con la diversidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Políticas	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	8
Metodología de Trabajo ¿Cómo lo logra?	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	7
Palabras de la Presidencia	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Consejo Diverso	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	4
¿Qué dicen los empleados?	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Insignias	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	4

Tabla 30.- *Resultados Investigación - Diversidad*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Dimensión organizacional	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
Categoría profesional	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Afiliación sindical	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Localización geográfica	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Seniority	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
División/departamento	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Especialidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 31.- *Resultados Investigación – Dimensión Organizacional*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Dimensión externa	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
Localización geográfica	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Estado civil	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Hijos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apariencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Experiencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivel formativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Religión	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Hábitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivel económico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 32.- *Resultados Investigación – Dimensión Externa*
Fuente*: Informes anuales Bancos,* ***Elaboración****: Propia*

Dimensión interna	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
EDAD											
Definición	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cifras	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	4
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización											
Empleados	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sociedad	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Adhesiones y Certificaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2

Tabla 33.- *Resultados Investigación – Dimensión Interna (Edad)*
Fuente*: Informes anuales Bancos,* ***Elaboración****: Propia*

Dimensión interna	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
RAZA											
Definición	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cifras	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización											
Empleados	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Sociedad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Adhesiones y Certificaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2

Tabla 34.- *Resultados Investigación – Dimensión Interna (Raza)*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Dimensión interna	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
GÉNERO											
Definición	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Cifras	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	8
Políticas Procesos de selección	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización											
Brecha Salarial	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4
Conciliación entre la vida personal y profesional	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	5
Empleados	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Clientes	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Proveedores	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	2
Sociedad	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Adhesiones y Certificaciones											
Bloomberg Gender-Equality Index	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	5
Distintivo de Igualdad	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Gender Equality Global Report & Ranking (Equileap)	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
Certificación Empresa Familiarmente Responsable	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	2
Diversidad de Género de la asociación European Women on Boards (EWoB),	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Women Empowerment - Principios para el Empoderamiento de las Mujeres en las Naciones Unidas	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	3
Charter de la Diversidad, promovido por la Fundación Diversidad	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	4
Premio diversa 2019	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Código EJE&CON de buenas prácticas	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Instituto de la Mujer	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Closingap Women for a Healthy Economy	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Alianza #CEOPorLaDiversidad - Adecco	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2
Intrama - Variable D2019	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
Otras iniciativas	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	6

Tabla 35.- *Resultados Investigación – Dimensión Interna (Género)*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Dimensión interna	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
APTITUDES (Discapacidad)											
Definición	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Cifras	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	4
Políticas Procesos de selección	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización											
Empleados	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	7
Clientes	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4
Proveedores	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Sociedad	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3
Adhesiones y Certificaciones											
The Valuable 500	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Certificado de excepcionalidad del Servicio Público de Empleo Estatal del Ministerio de Trabajo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Otros	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3

Tabla 36.- *Resultados Investigación – Dimensión Interna (Discapacidad)*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

Dimensión interna	BANCO SANTANDER	CAIXABANK	BBVA	BANCO SABADELL	BANKINTER	ING BANK	BANKIA	TRIODOS BANK	BANCA MARCH	KUTXABANK	SUMATORIA
ORIENTACIÓN SEXUAL											
Definición	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Cifras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Programas / Acciones / Campañas de sensibilización											
Empleados	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Sociedad	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Adhesiones y Certificaciones											
Corporate Equality	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Benchmark Global Workplace Pride	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Free & Equal United nations for LGBT Equality	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Redi (Red Empresarial por la Diversidad e inclusión LGTBI)	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 37.- *Resultados Investigación – Dimensión Interna (Orientación Sexual)*
Fuente: Informes anuales Bancos, **Elaboración**: Propia

ANEXO C

A continuación, se detallan los programas de conciliación entre la vida personal y laboral con mayor detalle.

Banco	Programas Conciliación entre la vida personal y laboral
BANCO SANTANDER	**Trabajo flexible** • Existe una política corporativa de trabajo flexible, aplicable a todo el Grupo, la cual incluye un amplio conjunto de medidas como horarios flexibles o la posibilidad de trabajar remotamente. Además, en todos los países existen iniciativas en materia de trabajo flexible, especialmente en relación con el cuidado de niños. Ejemplos: • México ofrece horarios flexibles a las madres en lactancia y la tarde libre en el primer cumpleaños de un hijo. • En España, las mujeres embarazadas pueden solicitar un cambio de centro de trabajo después del sexto mes de gestación para reducir los desplazamientos. **Baja de maternidad y paternidad** • Las diferentes políticas en materia de bajas de maternidad/paternidad retribuidas están adaptadas a la legislación de cada país. En todas las regiones donde opera el Banco, los empleados pueden disfrutar de una baja de maternidad mínima conservando la retribución íntegra. La baja mínima ofrecida por el Banco en todos los países es de seis semanas por maternidad (como en EE. UU. y Portugal) y una semana por paternidad (como en Chile y Brasil). Más allá de los requisitos legales, existen buenas prácticas que exceden estos límites en todo el Grupo: • En **México**, la baja de maternidad consiste en doce semanas para madres biológicas y seis semanas por adopción. El Banco también concede a las madres

	biológicas hasta ocho semanas en el caso de que el hijo sufra una discapacidad o requiera hospitalización, de modo que la baja de maternidad puede ampliarse después del nacimiento. Los padres biológicos o adoptivos tienen derecho a una baja de paternidad de dos semanas. • En **Alemania**, las mujeres trabajadoras no tienen que ir a trabajar durante las seis semanas anteriores a la fecha del parto y durante ocho semanas después del nacimiento. En el caso de gemelos, la empleada disfrutará de doce semanas en lugar de ocho. Los empleados masculinos también pueden solicitar una excedencia de ocho semanas después del nacimiento. **Ayudas para facilitar la reincorporación después de la maternidad:** • En España, el Banco ofrece la "reincorporación progresiva" después de la maternidad y la lactancia. Las empleadas pueden volver al trabajo con el 50 % de la jornada durante el primer mes y con el 75 % de la jornada durante el segundo mes, sin reducción de salario. • En Santander Brasil, la iniciativa PAPE (Programa de Apoyo Personal Especializado) ayuda a las mujeres a volver al trabajo después de la baja de maternidad. **Ayuda para cuidados infantiles:** • En el **Reino Unido**, los cheques guardería forman parte de las prestaciones que reciben los empleados. Además, el Banco ofrece ayudas económicas para cuidados infantiles (ayuda para guardería o canguro) hasta que el niño alcanza la edad de cinco años y once meses.

	• En **Brasil,** los empleados que tienen un hijo o la guarda legal o custodia de un hijo de hasta seis años tienen derecho a que se les reembolse el coste de una niñera, guardería o colegio privado. Además, los empleados pueden solicitar una beca para niños con discapacidad intelectual. **Cuidados (infantiles) en el centro de trabajo:** • La sede corporativa, al igual que otros edificios corporativos, está equipada con un centro de educación infantil para hasta 500 niños, diseñado para ayudar a conciliar familia y trabajo. • Además, existe un centro médico que ofrece consultas de pediatría, odontología y oftalmología a los hijos de los empleados. • Existen salas de lactancia en Argentina, México, Uruguay, Brasil y en las sedes corporativas se fomenta el bienestar de la mujer en esta etapa de la maternidad. El Centro de Recepción y el Equipo de Enfermería prestan apoyo a las madres.
BANCO SABADELL	• Diversas medidas que favorecen la conciliación de la vida familiar y profesional de hombres y mujeres, como la compra de días de vacaciones, las reducciones de jornada o el teletrabajo.
BANKIA	• Ausencia diaria de 1 hora o reducción de jornada hasta un máximo de 2 horas, y por un máximo de un mes, sin reducción salarial por el nacimiento de hijos prematuros u hospitalizados a continuación parto. • 15 días naturales al año por hospitalización de hijo menor de 14 años, y en el caso de que dicha hospitalización se hubiera producido durante el permiso por nacimiento las personas trabajadoras podrán disfrutar de esos días de permiso a continuación del permiso por nacimiento. • Ampliación del permiso de nacimiento para el progenitor distinto a la madre biológica hasta 20 días naturales

	ininterrumpidos en el caso de tener un hijo con una minusvalía igual o superior al 33%. En el caso de que la minusvalía del hijo sea igual o superior al 65%, el progenitor distinto a la madre biológica podrá disfrutar de 30 días naturales durante los primeros 24 meses de vida del hijo a contar desde la fecha de nacimiento o desde la fecha de la resolución de adopción o acogimiento. • 3 días hábiles en el caso de accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario de familiares hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad. Si supone desplazamiento dicho permiso se amplía en 2 días naturales. • 2 días hábiles en el caso de accidente o enfermedad grave, hospitalización o intervención quirúrgica sin hospitalización que precise reposo domiciliario de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Si supone desplazamiento dicho permiso se amplía hasta 4 días naturales en total. • 3 días hábiles por fallecimiento de parientes hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad. Si las personas trabajadoras necesitan hacer un desplazamiento al efecto, este permiso se amplía en 2 días naturales. • 2 días hábiles por fallecimiento de parientes hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad. Si las personas trabajadoras necesitan hacer un desplazamiento al efecto, este permiso se amplía en 4 días naturales en total. • Permiso retribuido de hasta 30 horas anuales para el acompañamiento en la asistencia médica, tratamientos médicos de radioterapia, quimioterapia, diálisis o de entidad similar y sesiones de rehabilitación de hijo/a, cónyuge, padre o madre, o pareja de hecho. Permiso para el cuidado del lactante: Ausencia de 1 hora que podrá dividirse en dos fracciones, o reducción de la

	jornada en media hora, o bien 10 días naturales a disfrutar a continuación del permiso por nacimiento, más 5 días hábiles a disfrutar durante los primeros 12 meses de vida del hijo, en período no acumulable al anterior. • Permiso para el cuidado del lactante en partos múltiples: El permiso o reducción de jornada podrá sustituirse por un permiso retribuido de 20 días naturales a disfrutar a continuación del permiso por nacimiento, más 10 días hábiles a disfrutar durante los primeros 12 meses de vida del hijo, en período no acumulable al anterior. En caso de nacimiento de 3 o más niños, dicho permiso se ampliará a 25 días naturales a continuación del permiso por nacimiento y 15 hábiles a disfrutar durante los primeros doce meses de vida del hijo, en período no acumulable al anterior. • Permiso no retribuido de 1 semana a 1 mes por necesidades familiares, adopción en el extranjero, técnicas de reproducción asistida. • Permiso no retribuido de 1 semana a 6 meses por accidente o enfermedad grave de parientes hasta el primer grado consanguinidad o afinidad. • Permiso no retribuido de 1 semana a 6 meses por hospitalización o cuidados paliativos de parientes hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad. • Permiso no retribuido de 1 mes a 6 meses para finalizar estudios superiores o doctorados. • Permiso no retribuido de hasta 10 días por enfermedad grave de cónyuge o pareja de hecho e hijo/a (s) y familiares hasta el primer grado de consanguinidad o afinidad. • Reducción de jornada para el cuidado de un menor de 12 años o disminuido física o psíquicamente de entre 1/8 y un máximo de la mitad de la jornada. La reducción de 1/8 podrá acumularse en días. • En estas situaciones se puede solicitar que la Entidad no considere en el cálculo de las ayudas financieras de las

	personas trabajadoras, la reducción salarial asociada en las reducciones de jornada temporales, comprometiéndose Bankia a valorar y estudiar cada caso concreto. • Anticipo de vacaciones por enfermedad grave de familiar. En caso de enfermedad grave de familiares hasta el primer grado por consanguinidad y afinidad, así como de hermanos, se podrán anticipar 5 días de las vacaciones del año siguiente. • Excedencia solidaria para la realización de actividades con organizaciones de reconocido prestigio social con derecho al reingreso una vez finalizada la misma. • Durante el primer año de excedencia para el cuidado de hijos las personas trabajadoras podrán solicitar suspender el pago de la cuota de determinadas ayudas financieras y se mantienen las aportaciones al plan de pensiones, así como la ayuda guardería y la ayuda para la formación de hijos. • Flexibilidad de entrada y salida en el trabajo en determinadas agrupaciones. • Se facilita el acceso al Aula Virtual y a los programas de formación durante las situaciones de excedencia para el cuidado de menores o de familiares. • En los procesos de incapacidad temporal se complementa hasta el 100% de la retribución fija anual percibida por las personas trabajadoras en esta situación durante los 12 primeros meses, a partir del mes 12 y hasta el 18 se complementa hasta el 87,5% de la retribución fija anual. • Apoyo solidario para víctimas de acoso y violencia de género, quienes tienen prioridad en los traslados, horarios, permisos y excedencias. Además, durante todo el periodo en situación de excedencia o suspensión de contrato motivado por situación de acoso o violencia de género, se mantienen las condiciones especiales en las

	ayudas financieras establecidas para las personas trabajadoras de Bankia. • Tratamiento con carácter preferente de las solicitudes de traslado de las personas trabajadoras que tengan hijos con una minusvalía igual o mayor al 33%. • Incremento de la ayuda a estudios de hijos minusválidos en un 20% hasta que el hijo alcance los 23 años, y en un 10% a partir de los 23 años. • Bankia, en colaboración con la Fundación Adecco, pone a disposición de todas las personas trabajadora de la entidad el Plan Familia. Concretamente, el Plan Familia está dirigido a personas que trabajen en Bankia que tengan hijos con una discapacidad (igual o superior al 33%) y consiste en un programa que les ofrece asesoramiento, orientación y un plan de acompañamiento personalizado para conseguir el máximo desarrollo de las capacidades orientadas a la integración social y laboral del hijo con discapacidad. • Bankia ha puesto en marcha un nuevo programa de servicios dirigido a las personas que trabajan en la Entidad, así como a sus familiares: Bankia Facilita. A través de este servicio tanto los profesionales de Bankia, como sus familiares pueden disfrutar de un conjunto de ventajas y servicios asistenciales, muchos de ellos gratuitos o a un precio inferior al de mercado, disponibles las 24 horas del día, los 365 días de año, en cualquier parte de España, como, por ejemplo: ayuda a domicilio para tareas del hogar tras el nacimiento de hijos, un gestor personal, ayuda a domicilio para las tareas del hogar, gestión de trámites administrativos, consultas sobre un medicamento, segunda opinión médica, planificación de viajes, localización de un veterinario cercano. En este sentido, cabe señalar que, en abril de 2019, Bankia ha recibido el Certificado Alares y Sello ESR, de “Empresa Socialmente

BANCA MARCH	• Banca March ha desarrollado un amplio Plan de Medidas de Conciliación con el objetivo de impulsar el equilibrio entre la vida y el trabajo entre sus profesionales, tomando como base la legislación vigente y complementando con otras medidas voluntarias de mejora en la materia. La búsqueda del equilibrio responde a una cultura socio laboral y empresarial basada en la corresponsabilidad, la confianza, la flexibilidad y el respeto y compromiso mutuos
KUTXABANK (2019)	• Ayudas para hijos/as hasta los 23 años. • Ayudas de estudios de la plantilla. • Seguro de vida. • Préstamos en condiciones preferentes.

Tabla 38.- *Resultado Investigación – Programas – Conciliación entre la vida personal y laboral - (Género)*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

ANEXO D

A continuación, se detallan otros programas que realizan los bancos con mayor detalle.

Banco	Otros Programas
BANCO SANTANDER (2018)	**1. 'Accelerating You':** Un programa de desarrollo directivo de nueve meses de duración para mujeres brillantes centrado en las redes de contactos y el desarrollo de la marca personal. **2. Programa Inspira en Argentina:** Inspira es el primer programa de Santander Río relacionado con el liderazgo de mujeres de alto potencial, con la diversidad como eje central. Está dirigido a mujeres entusiastas con potencial de crecimiento, a las que se anima a replantearse aspectos relacionados con su desarrollo profesional. **3. Sumando Talento:** Las mujeres profesionales que participan en el programa de liderazgo sumando talento se reúnen con jóvenes universitarios con discapacidad con el fin de orientarles en el inicio de su etapa profesional. El objetivo de este encuentro es que las mujeres de este programa conozcan de primera mano la realidad de la discapacidad, superando los sesgos y descubriendo el talento. Para los jóvenes estudiantes, supone una oportunidad para crear contactos dentro del grupo y recibir asesoramiento sobre formación laboral que puede ayudarles a conseguir sus metas profesionales.

	4. STEM Talento Mujer En 2018 lanzamos la segunda convocatoria de las Becas Talento Mujer para perfles STEM. A través de este programa, hemos concedido 30 becas de hasta 5.000 euros a mujeres que realizan másters y postgrados de materias en el ámbito STEM (ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas). Además, dentro de esta iniciativa también se realizan prácticas de formación en diferentes áreas del Banco. **5. Santander W50:** Banco Santander, a través de Santander Universidades, gestiona el programa Santander W50, centrado en la formación internacional de personal de dirección femenino con potencial de liderazgo. Con el apoyo de la Anderson School of Management de la Universidad de California (UCLA), ofrece 45 becas para mujeres directivas con entre 15 y 25 años de experiencia. Desde 2011, cuando se lanzó el programa por primera vez, han participado más de 680 profesionales de 33 países en cuatro continentes. **6. Productos específicos para las mujeres:** • España (Generación 81), • Argentina (Banca Women), • Brasil y • México (Prospera y Tuiio) **7. De mujer a mujer:** En 2018 lanzaron la tercera edición del programa “De mujer a mujer”, con el que se presta asistencia a mujeres

	víctimas de la violencia de género, ayudando a mejorar su empleabilidad y aumentando sus probabilidades de salir de su situación de vulnerabilidad. Las participantes son mujeres con un perfil cualificado que desean reincorporarse al mercado laboral y tienen la oportunidad de empezar una nueva vida.
CAIXABANK (2019)	**Reforzar el rol de las mujeres en la Entidad:** • Programa de mentoring interno femenino (430 participantes en las catorce Direcciones Territoriales y los Servicios Centrales). • Programa Promociona de ESADE, formación predirectiva (5 ediciones con una participante por edición). • Inclusión de módulos de diversidad en todos los programas de desarrollo. • Edición y difusión del libro “Comunicación Igualitaria: el reto de las relaciones interpersonales, estereotipos de género en nuestras comunicaciones y relaciones socioprofesionales”. Se ha editado una versión digital disponible en la web corporativa y se han repartido 5.000 ejemplares en la red de oficinas y más de 3.300 ejemplares entre las compañías del Grupo. • Se han realizado actos de presentación del programa Wengage en las catorce Direcciones Territoriales y los Servicios Centrales (con cerca de 2.600 participantes). • **Premio Mujer Empresaria de CaixaBank** Galardona las mujeres empresarias líderes con una reconocida trayectoria profesional en España. • **Organización del Premio Mujer Empresaria,** que reconoce la trayectoria profesional y el talento de las directivas líderes en España, y colaboración con el premio internacional IWEC de apoyo a las mujeres emprendedoras.

	• Realización de eventos y congresos de mujer, negocios y liderazgo: Global Mentoring Walk en Barcelona organizada con Vital Voices, International Women's Forum Barcelona, Encuentro de Directivas en Valencia y Womanthon de desarrollo femenino. • **Premio WONNOW** Premia la excelencia de mujeres estudiantes de carreras STEM, en colaboración con Microsoft
BBVA (2019)	• Visibilizar el talento femenino, con el objetivo de identificar y acompañar profesionalmente de manera más efectiva a las mujeres de alto potencial, con programas de formación, networking, coaching y mentoring. • También se puso en marcha un ERG (Employee Resource Group) de apoyo a la diversidad de género formado por empleadas y empleados del Grupo, en el que se persiguen los siguientes objetivos: Eliminar sesgos en procesos clave, mediante la formación online y presencial en sesgos inconscientes y los análisis de los procesos de entrevistas internos y externos y en los procesos de promoción. Igualar el campo de juego para equilibrar las posibilidades profesionales entre hombres y mujeres, para lo que se impulsó un nuevo modelo de conciliación, se revisaron las políticas relativas a maternidad y paternidad, y se fomentó la colaboración con comunidades externas. • A través de la Fundación Microfinanzas, presta especial atención a la mujer emprendedora para promover su desarrollo e impulsar su independencia económica. Actualmente, atiende a más de un millón de mujeres en América Latina, a quienes facilita el acceso a productos y servicios financieros adaptados a sus necesidades y

	ofrece educación financiera, capacitación técnica y acceso a redes.
BANCO SABADELL (2019)	• Participación en programas de desarrollo profesional y liderazgo, donde destaca una mayor participación femenina en programas de Altos Potenciales para fomentar el desarrollo del pool de talento predirectivo (>50% participantes son mujeres en la edición lanzada en 2019) • Seguimiento de promociones de mujeres y diversidad de la plantilla en los Comités de Valoración Directiva (especial énfasis en predirectivo y directivo) • Relaciones laborales: Plan de igualdad y Código de conducta Política contra acoso y discriminación • Proveedores deben cumplir criterios RSC
BANCA MARCH (2019)	**Subcontratación y proveedores:** El Banco quiere desarrollar una política de fomento de la inclusión en la política de compras mediante cuestiones sociales, de igualdad de género y ambientales, además de encontrar canales de diálogo con los proveedores a los que influir en la consecución de buenas prácticas en RSC.

Tabla 39.- *Resultado Investigación – Programas – Otros Programas (Género)*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

ANEXO E

Banco	Otros Programas
BANCO SANTANDER, 2018	• Fundación Universia es una organización privada sin ánimo de lucro que promueve la investigación, la educación superior y el empleo de calidad para las personas con discapacidad. Es una institución clave en los esfuerzos de Banco Santander por ser un banco más inclusivo. • La Fundación lleva a cabo iniciativas que facilitan el crecimiento personal y la autonomía de las personas con discapacidad, como becas, prácticas y programas de empleo. • Polonia y su "Diferently Abled": el objetivo de este proyecto es crear un entorno de trabajo diverso e inclusivo preparando a la empresa para contratar personas con diferentes discapacidades. Está en consonancia con la Carta de la Diversidad y la Política de diversidad del Grupo. Desde 2018, se han llevado a cabo acciones para atender las necesidades de las personas con discapacidad con el fin de superar sus barreras laborales y crear condiciones favorables. Por ejemplo, se han desarrollado diferentes campañas educativas dirigidas a responsables y empleados y el personal de RR. HH. ha recibido formación sobre esto. • Portugal: "Integraçao Laboral de Pessoas com Síndrome de Asperger": Banco Santander apoya a la Associação Portuguesa de Asperger's Syndrome (APSA), que reconoce a la entidad como "Empresa Acogedora" por sus esfuerzos en pro de la integración social de las personas con síndrome de Asperger. • Chile: Se contratan personas con discapacidad a través de alianzas con Fundación Tacal and Fundación Luz.

	• Mejorando la accesibilidad de sucursales: Mejorar la accesibilidad de los productos y servicios ofrecidos por el Banco es un elemento importante dentro del compromiso de Santander de ser un banco Sencillo, Personal y Justo. Están renovando sucursales para hacerlas accesibles a todo el mundo; para ello, han eliminado las barreras arquitectónicas y han aumentado la inversión en tecnología para ofrecer una atención más ágil y personalizada. Proyecto de accesibilidad en el Centro Corporativo: el objetivo es garantizar la accesibilidad para que cualquier persona pueda moverse con la mayor autonomía, eliminando posibles barreras en los edificios y en el transporte del Centro Corporativo, que ha obtenido el sello SOLIDUN (Solución de Innovación con Diseño Universal). • Centro Corporativo: “Abre tus sentidos” es una iniciativa desarrollada en cooperación con Fundación Universia para promover un espacio de encuentro donde sensibilizar sobre la discapacidad. Consiste en una yincana de sensibilización con diferentes juegos y actividades que abarcan todo tipo de discapacidades. • Argentina y su #ponteenmilugar, creada por la Fundación Baccigalupo, promueve la integración en las empresas y conciencia sobre la diversidad. Consiste en un día de juegos deportivos y reflexión sobre los valores del trabajo en equipo y cómo empatizar con los problemas de los compañeros. La iniciativa está organizada por estudiantes con discapacidad de la Fundación que han realizado el curso de deportes. • Chile: Curso de lengua de signos disponible para los empleados del Banco que deseen aprender la lengua de signos chilena.

	• Santander Incluye un programa de prácticas para estudiantes con discapacidad organizado en la sede corporativa con apoyo de Fundación Universia. Esta iniciativa promueve la educación inclusiva y las oportunidades laborales mediante el desarrollo de su potencial. • Desde 2017, Santander Incluye ha ayudado a 30 estudiantes universitarios con discapacidad a realizar sus prácticas en varias áreas de negocio.
CAIXABANK, 2019	Campañas de comunicación interna a través de la intranet corporativa, sensibilizando en la diversidad funcional y mostrando los beneficios sociales adicionales para este colectivo. A nivel externo, potenciar ternas en contratación de proveedores que sean Centros Especiales Empleo (CEE). El programa: • Sensibiliza a las personas de la Entidad impulsando la aceptación de la diversidad y la no discriminación. • Mejora el clima laboral cambiando la actitud de las personas y eliminando estereotipos. • Contribuye a aumentar el compromiso y el orgullo de pertenencia. Las iniciativas de este programa comprenden: • Campañas de comunicación interna a través de la intranet corporativa, sensibilizando en la diversidad funcional y mostrando los beneficios sociales adicionales para este colectivo. • Fomento de la contratación interna mediante bolsas de trabajo y programas específicos de becarios/as en colaboración con Incorpora (Fundación Bancaria “la Caixa”). - A nivel externo, potenciar ternas en

	contratación de proveedores que sean Centros Especiales Empleo (CEE)
BBVA, 2019	En España, BBVA continuó con el programa de prácticas en oficinas para personas con discapacidad intelectual, en el que participaron 31 jóvenes en 2019, siendo 3.605 los que lo han hecho desde el 2015. • Adicionalmente, BBVA sigue avanzando en la accesibilidad de las sucursales de los distintos bancos que forman el Grupo. Las sedes corporativas de BBVA en Madrid, México y Argentina son accesibles. • En México, se realizó un primer formato de evaluación de puesto para inclusión laboral de persona con discapacidad solicitado por la autoridad bajo la NOM034 de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, y se elaboró una guía con consejos para los supervisores que tienen en sus equipos personas con discapacidad intelectual que incluyó una infografía guía sobre cómo tratar y dirigirse a las personas con discapacidad. • BBVA tiene alianzas con las principales organizaciones españolas del sector de la discapacidad con el fin de favorecer la accesibilidad, impulsar la integración laboral y promover un mayor conocimiento y sensibilización de las necesidades y potencial de las personas con discapacidad.
BANCO SABADELL, 2019	• **Programa Mi Familia:** 30 familiares con discapacidad de empleados del banco han recibido asesoramiento y acompañamiento profesional por parte de la Fundación Adecco para insertarlos en el mercado laboral. • **Proyecto Taskforce**: la Dirección Territorial Cataluña y la Dirección Territorial Este contrataron a 30 personas con discapacidad igual o superior al 33% a través de un contrato de interinaje para cubrir sustituciones de vacaciones de verano. Tras finalizar los contratos de interinaje, 4 personas han sido incorporadas a la plantilla del grupo con contrato indefinido

BANKINTER, 2019	• Universidad Corporativa Bankinter certificada en Accesibilidad Física Universal para facilitar formación a empleados con discapacidad en igualdad de condiciones. • Formación online para empleados en atención a personas con discapacidad • Accesibilidad del entorno laboral físico y digital para clientes
BANKIA, 2019	• **Profesionales reciben ayudas para formación de hijos discapacitados,** • A todas las personas trabajadoras que prestan servicios en Bankia se les facilitan todos aquellos medios técnicos y/o materiales necesarios para la ejecución de su actividad profesional. • Bankia desarrolla dentro de sus acciones de conciliación y de integración laboral de personas con discapacidad el "Plan Familia", dirigido a profesionales de Bankia que tengan hijos con discapacidad (igual superior al 33%) y que consiste en un programa personalizado para conseguir el máximo desarrollo de las capacidades del hijo para fomentar su integración social y laboral. Adicionalmente, las personas trabajadoras con hijos con discapacidad tienen un incremento en la ayuda de formación de un 20% hasta que el menor alcance los 23 años y de un 10% a partir de los 23 años. Además, en la red de oficinas y centros de atención al público, Bankia cuenta con dispositivos materiales, tecnológicos y de accesibilidad para que las personas con discapacidad puedan acceder a los servicios que ofrece la entidad. • Bankia, concienciada con la integración y accesibilidad de las personas con discapacidad, contrata asiduamente los servicios de diversos Centros Especiales de Empleo para la prestación de distintos servicios profesionales
KUTXABANK, 2019	• Ayudas para hijos/as con minusvalías.

Tabla 40.- *Resultado Investigación – Programas - Diversidad Funcional*
Fuente: Informe anual bancos **Elaboración**: Propia

5. REFERENCIAS

ADORACIÓN, A. R. (2010). *La gestión de la diversidad en las empresas españolas - Adoración Alonso Raya - Google Libros*. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JEilbr1UdxoC&oi=fnd&pg=PA3&dq=diversidad+e+inclusión+empresas&ots=1hstAP2mco&sig=jnWdDPAWXpC5sp7zjIpQxNqoti4#v=onepage&q&f=false

Argimón, I. (s. f.). *Estrategias de internacionalización de la banca española: comparación y características. Boletín Económico 1/2019. Artículos Analíticos*.

Banca, A. E. de. (2019). *Anuario Estadístico de la Banca en España 2019*. https://aebadm.aebanca.es/wp-content/uploads/2020/07/anuario-2019-web.pdf#page=103

Banca March. (2019). *Informe Anual BancaMarch 2019*. https://www.bancamarch.es/informe-anual-2019/assets/pdf/BancaMarch19_Informe_Anual.pdf

Banco Sabadell. (2019). *Informe Anual Sabadell*.

Banco Santander. (2018). *Informe sobre diversidad e inclusión 2018*.

Banco Santander. (2019). *Informe sobre diversidad e inclusión 2018 - Banco Santander*. https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual-de-sostenibilidad/2018/IAS-2018-informe-de-diversidad-e-inclusion-2018-50.pdf

Bankia Bank. (2019). *Informe Anual Bankia*. https://informes.bankia.com/recursos/cmsmemoria/recursos/doc/memoriaanual2019/2020/03/18/estado-informacion-no-financiera-2019.pdf

Bankinter. (2019). Informe Anual Bankinter. En *Informe Anual Bankinter*. https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2019/2019_es_web.pdf

BBVA. (2019). *Informe Anual BBVA*. https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2019/assets/docs/cuentas-anuales-2019.pdf

BOE. (2007). *Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres*. https://www.boe.es/buscar/pdf/2007/BOE-A-2007-6115-consolidado.pdf

CaixaBank. (2019). *MEMORIA 2019 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN CAIXABANK 2019*. https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/MemoriadeRecursosHumanosyOrganizacion2019.pdf

Compromiso Empresarial. (2019). *Solo el 26% de miembros de los consejos de administración del IBEX 35 son mujeres | Compromiso Empresarial*. https://www.compromisoempresarial.com/transparencia/buen-gobierno-transparencia-2/2019/10/solo-el-26-de-miembros-de-los-consejos-de-administracion-del-ibex-son-mujeres/

Dalia Research, D. (2016). *Counting the LGBT population: 6% of Europeans identify as LGBT - Dalia Research*. https://daliaresearch.com/blog/counting-the-lgbt-population-6-of-europeans-identify-as-lgbt/

Datos Macro. (2015). *España - Índice global de envejecimiento 2015 | datosmacro.com*. https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-global-envejecimiento/espana

Datos Macro. (2019a). *España - Exportaciónes de Mercancías 2019 | datosmacro.com*. https://datosmacro.expansion.com/comercio/exportaciones/espana

Datos Macro. (2019b). *España - Inmigración 2019 | datosmacro.com*. https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/espana

De Anca, C. (2017). *Diversidad en las organizaciones: ser diferentes para remar juntos | IE Insights*. https://www.ie.edu/insights/es/articulos/diversidad-las-

organizaciones-diferentes-remar-juntos/
Discapacidad, O. E. de la. (2020). *Proteger a las personas con discapacidad frente a la crisis de la COVID-19*. https://www.observatoriodeladiscapacidad.info/category/documentos/observatorio/breves-observatorio/
Española, D. de la lengua. (2020). *Diversidad | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. https://dle.rae.es/diversidad ?m=form
Forbes. (2017). *Nueva investigación: diversidad + inclusión = mejor toma de decisiones en el trabajo*. https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/
Gil, I. (2018). *Las dimensiones de la Diversidad en la empresa. El modelo de las 4 capas*. https://fundacionadecco.org/azimut/las-dimensiones-de-la-diversidad-en-la-empresa/
Global Diversity Practice. (2020). *¿Qué es diversidad e inclusión? | Práctica de diversidad global*. https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/
Harvard Business Review, R. (2013). *How Diversity Can Drive Innovation*. https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation
Informa. (2017). *PRESENCIA DE LAS MUJERES EN LA EMPRESA ESPAÑOLA*. https://cdn.informa.es/sites/5809ccf0cdaeee62837a6c07/assets/58be72d596d1f813097ddd46/mujeres_consejos_2017_v2.pdf
ING BANK, I. (2019). *Informe Anual ING BANK*. https://hmgroup.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual Report/HM_Annual Report 2019.pdf
José Ramón Pin, D. del C. para la E. en L. (CELA), IESE, P. G. L. I. A. del, & Ángela Gallifa, G. del C. para la E. en L. (CELA). (2007). *LIBRO BLANCO SOBRE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS: RETOS, OPORTUNIDADES Y BUENAS PRÁCTICAS*. https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-95.pdf
Kutxabank. (2019). *Informe Anual Kutxabank*. http://www.kutxabank.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Expires&blobheadername2=content-type&blobheadername3=MDT-Type&blobheadername4=Content-disposition&blobheadervalue1=Thu%2C+10+Dec+2020+16%3A00%3A00+GMT&blobh
López Iglesias, S. (2020). *La Materialidad en la responsabilidad social laboral del sector bancario*.
McKinsey & Company. (2018). *Delivering growth through diversity in the workplace | McKinsey*. https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity#
Mpatika. (2017). *La Diversidad LGBT laboral en España*.
Noticias BBVA. (2019). *BBVA materializa su compromiso con la diversidad y la inclusión LGTBI | BBVA*. https://www.bbva.com/es/bbva-materializa-su-compromiso-con-la-diversidad-y-la-inclusion-lgtbi/
Olivenza. (2019). *Informe Olivenza 2019 sobre la situación general de la discapacidad en Contenido*. www.observatoriodeladiscapacidad.info
ONU. (2019). *La diversidad social y cultural es una riqueza y no una amenaza | Noticias ONU*. https://news.un.org/es/story/2019/05/1456691
Redi. (2020). *REDI – Red Empresarial por la Diversidad e Inclusión LGBTI*. https://www.redi-lgbti.org/
Revista Sice. (2010). *Vista de Internacionalización de la banca española: evolución y resultados en los años noventa*. http://www.revistasice.com/index.php/ICE/article/view/256/256
Sabadell, B. (2018). *Principales relaciones comerciales de España: ¿quién lidera las importaciones y exportaciones? - El Blog de BancoSabadell*. https://blog.bancsabadell.com/2020/02/principales-relaciones-comerciales-de-

espana-quien-lidera-las-importaciones-y-exportaciones.html
The Luxonomist, M. (2019). *¿Cuánto contribuye un banco al PIB de un país?* https://theluxonomist.es/2019/06/10/cuanto-contribuye-un-banco-al-pib-de-un-pais/the-luxonomist
Triodos Bank. (2018). *Informe Anual Triodos Bank*. www.gabv.org.
Universidad de Valladolid. (s. f.). *Vista de Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque*. Recuperado 10 de agosto de 2020, de https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/4259/3655
Webscolar. (2019). *Definiciones sobre la diversidad y sus autores*. https://www.webscolar.com/definiciones-sobre-la-diversidad-y-sus-autores