DECÁLOGO

de BEST PRACTICES para la

GESTIÓN de la DIVERSIDAD

EL COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD

No existimos dos personas iguales en el mundo. Cada una tenemos vivencias, características, habilidades o sueños que nos hacen diferentes y únicas. Pero hay algo que nos equipara, y es el derecho a la igualdad y la justicia en el trato y en las oportunidades.

Aunque a día de hoy damos por sentado que estos son derechos fundamentales, nuestra historia nos coloca en un lugar en el que aún se producen dinámicas de discriminación y desigualdad en los contextos laborales. Existen características, como el género o la edad, por las que las personas todavía somos tratadas de manera desigual. Por ejemplo,las mujeres siguen teniendo techos de cristal para alcanzar puestos de dirección o los datos de desempleo de larga duración en personas mayores de 55 años.

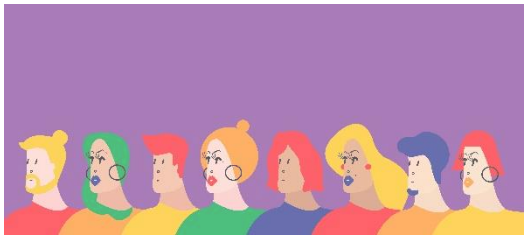
La discriminación por género y por edad en las organizaciones no solo atenta contra derechos fundamentales de las personas o genera conflictos que impactan en la salud y en los resultados de las plantillas de trabajo. También nos priva de la oportunidad de integrar el potencial y las aportaciones de las personas diversas. En palabras de Stahl et al. (2010), la diversidad es un arma de doble filo, que puede conllevar consecuencias negativas o positivas para las personas u organizaciones.

El equipo WANT, a través del proyecto PROMETEO (2020/030), que respalda y potencia grupos de I+D de excelencia, lleva más de tres años profundizando en el estudio de los efectos de la diversidad de género y generacional en personas, equipos de trabajo y organizaciones.

A través del desarrollo del proyecto estamos haciendo una doble labor, en la que por un lado, buscamos generar un conocimiento más profundo de la diversidad y sus efectos, y por otro, trabajamos en el desarrollo de protocolos que permitan generar contextos organizacionales sanos y productivos, bajo una perspectiva inclusiva de género y generacional.

Tras estos tres años de investigación aplicada y desarrollo, desde el equipo WANT hemos confeccionado este DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS con el objetivo de hacer difusión de los diez elementos que consideramos clave para mejorar la inclusión y la igualdad de género y generacional en las organizaciones.

Este decálogo se dirige especialmente a profesionales de Recursos Humanos y/o responsables de Salud Ocupacional que puedan encontrar en él una primera guía para entender el fenómeno de la diversidad en las organizaciones y contar con ejemplos respaldados por el método científico sobre cómo hacer una buena gestión.



La importancia de la gestión de la diversidad de género

La representación de la mujer en el entorno laboral lleva décadas aumentando (Balleer et al., 2014; Cipollone et al., 2014) llegando a suponer prácticamente la mitad de participación en el mercado laboral a cierre del año 2022 (Statista, 2022). Una compañía no puede obtener ventajas competitivas ignorando alrededor del

50% de su fuerza laboral (Gant, 2019). Sin embargo, las mujeres ocupan la mayoría de contratos a tiempo parcial, ganan 2400 euros menos que el hombre y existen diferencias en cuanto a la actividad laboral; por ejemplo las mujeres se dedican 6 veces más al trabajo doméstico que los hombres (Statista, 2020; Ornek y Esin, 2017).

Todo esto genera, que los problemas de salud en el trabajo especialmente aquellos relacionados con los síntomas de estrés sean distintos en función del género. Realizar una buena gestión de la diversidad de género es equivalente a aplicar la perspectiva de género en las políticas e intervenciones, es decir, a tener en cuenta las diferencias entre hombres y mujeres para mejorar la eficiencia de las medidas destinadas a mejorar los resultados organizacionales y salud laboral.

Existen autores que definen la diversidad de género como la proporción de mujeres que hay respecto a los hombres (Peccei y Lee, 2005) y otros que la definen como una distribución del 50% entre hombres y mujeres (Wegge et al., 2008); sin embargo, existe un acuerdo en que los efectos de la diversidad serán negativos o positivos sobre los resultados y salud de la organización en función de cómo ésta sea gestionada (Astatike, 2012; Andrew et al., 2021). El alcance de esta idea de la gestión del género no abarca realidades alternativas más allá de la concepción tradicional y binaria del mismo (hombre o mujer) tanto por su propia definición en el ámbito científico como por no haber encontrado desde el equipo WANT una muestra suficiente para ser estudiada.

Orientar a la mejora de esta gestión de la diversidad mediante la implementación de prácticas y otros recursos para que la diversidad de género sea una fortaleza de la organización y no un generador de malestar es el objetivo de este decálogo.

La importancia de la gestión de la diversidad de edad

Debido a las bajas tasas de natalidad y al aumento de la esperanza de vida, la mayoría de los países desarrollados están experimentando el envejecimiento de su población. El porcentaje de europeos mayores de 65 años, que ha pasado del 15,8% en 2001 al 20,6% en 2020, mientras que la población empleada de entre 55 y 64 años ha pasado del 12,5% al 19% (Eurostat, 2022). Esta tendencia demográfica está desafiando a países y gobiernos, que están adoptando políticas como la ampliación de la edad de jubilación.

Las organizaciones no son ajenas a este contexto y en sus plantillas se reflejan estos cambios de la composición de la fuerza de trabajo. La edad media de los empleados aumenta, así como la diversidad de edad de los equipos de trabajo, ya que aumenta la distancia de edad entre las personas más jóvenes y mayores (Jungmann et al., 2020; Nagarajan et al., 2019). Este nuevo escenario genera nuevos tipos de relaciones, posibles conflictos y

también potencialidades, que hacen que descubrir los efectos de la diversidad generacional, así como la de disponer de herramientas para optimizar su gestión sea cada vez más necesario.

El decálogo

A continuación, presentamos un decálogo con 10 propuestas para inspirar a profesionales de la gestión del capital humano en las organizaciones a la hora de abordar la gestión de la diversidad.

Si bien se plantean algunas guías y ejemplos que pueden servir como base para generar actuaciones, la gestión de la diversidad organizacional es un proceso complejo, que requiere de recursos y trabajo experto para garantizar resultados transformadores. Por ello, más allá de este decálogo, invitamos a todas las personas interesadas a contactar con el equipo a través de want@uji.es

1 REALIZAR UN DIAGNÓSTICO INTEGRAL

Habitualmente las organizaciones se acercan al diagnóstico de diversidad de género o generacional desde una perspectiva descriptiva y cuantitativa. Para ello, se utilizan indicadores como son la proporción de personas según su género, o la distribución de edad de las plantillas para evaluar el grado de diversidad en los equipos. Si bien estos indicadores son relevantes, no son suficientes para recoger la dimensión psicosocial y cultural asociada a las características demográficas de cada persona y de los equipos.

La diversidad es un fenómeno profundo, que puede condicionar el funcionamiento y el bienestar de personas y equipos. Por tanto, es necesario no sólo considerar la composición demográfica de los equipos sino además apresar otros aspectos relevantes y más intangibles, relacionados con la naturaleza psicosocial de la diversidad. Dos ejemplos relevantes de estos aspectos psicosociales a tener en cuenta son las percepciones y estereotipos que tienen las personas sobre el impacto de la diversidad de su equipo en su trabajo, o si existen conflictos en los equipos derivados de la diversidad.

A través del proyecto PROMETEO, desde el equipo WANT estamos desarrollando herramientas diagnósticas que nos permiten evaluar la diversidad teniendo las dimensiones psicosociales que han sido destacadas por diferentes autores en el ámbito académico. Este acercamiento permite generar un conocimiento detallado sobre el estado y el momento de equipos y organizaciones, a partir del cual se pueden generar acciones específicas que garanticen el éxito de la gestión de la diversidad en cada contexto.

2 ADOPTAR UNA MIRADA MULTINIVEL

Acercarnos a fenómenos psicosociales dentro de contextos organizacionales

requiere, en la mayoría de las ocasiones, una perspectiva multinivel. Esto significa entender el nivel de análisis del que debemos partir para enmarcar cada característica de la organización y entender sus relaciones.

Cuando hablamos de diversidad, un acercamiento desde una perspectiva multinivel es especialmente relevante. Para contextualizar mejor lo que significa un acercamiento multinivel al diagnóstico organizacional, vamos a utilizar la propia diversidad como ejemplo. Las organizaciones son entidades que en muchos casos se componen de departamentos, que a su vez están formados por equipos de trabajo, que están formados por personas. Esta visión jerárquica de la realidad organizacional nos permite apuntar con precisión dónde se ubican los fenómenos que estamos evaluando y establecer acciones específicas a cada nivel.

En materia de diversidad generacional y de género, tenemos que diferenciar entre las características demográficas, propias de cada persona, y la propia diversidad, inherente a otro nivel de análisis, el nivel de equipo. Este ejemplo sencillo nos permite entender cómo los elementos de diferentes niveles interactúan. Las características individuales en su conjunto van a generar un fenómeno a nivel de equipo, que conoceremos como diversidad. Y esta diversidad a su vez va generar una influencia diferente en las personas según sus características individuales.

El acercamiento multinivel a la cuestión de la diversidad permite, por un lado, entender el fenómeno de la diversidad en su conjunto, y por otro, adoptar medidas específicas para cada nivel de actuación posible. Durante los siguientes puntos del decálogo, presentaremos algunos ejemplos de intervenciones que facilitar la gestión de la diversidad en cada nivel de actuación considerado en el modelo IGLO: *Individual, Grupal, Líder* y *Organizac*ión (Nielsen et al., 2018).

3 NIVEL INDIVIDUAL:

FORMACIÓN EN ESTEREOTIPOS

En equipos caracterizados por diferencias en edad, es más probable que los prejuicios asociados a la misma estén más presentes (p. ej., Avery, McKay y Wilson, 2008; Liebermann et al., 2013). Los estereotipos y prejuicios no son condición indispensable para que se produzca discriminación, pero sí son una condición necesaria, ya que influyen en las formas en las que pensamos sobre las personas. Esto es lo que conocemos como sesgos.

Estudios previos informan que se atribuye a las personas trabajadoras de mayor edad rasgos positivos como mayor sabiduría, experiencia, honestidad, lealtad o mejores habilidades sociales (Chiu, Chan, Snape y Redman, 2001) pero también se considera que su nivel de habilidad y motivación es menor (p. ej., Baltes, 1987; McEnvoy y Cascio, 1989; Waldman y Avolio, 1986), se ausentan con mayor frecuencia, (Kitet al., 2005), que son más inflexibles (Hassel & Perrewe, 1995) y tienen menos potencial para el desarrollo personal (Maurer , Barbeite, Weiss y Lippstreu, 2008; Posthuma & Campion, 2009).

Existen del mismo modo prejuicios sobre las personas jóvenes de las plantillas. De ellas, se espera una menor experiencia, pocas habilidades de liderazgo y poca paciencia, pero

también se les atribuye un mayor conocimiento tecnológico (Chiu et al., 2001).

Cuando estos sesgos de edad están presentes, es más probable que se produzcan conflictos en los equipos de trabajo, los cuales conllevan efectos negativos en la salud y el rendimiento. Para prevenir estas situaciones, la formar a las personas en identificar y comprender las consecuencias que tienen los estereotipos ha demostrado ser una solución eficaz para reducir los niveles de conflicto y mejorar la convivencia (Liebermann et al., 2013; Jungmann et al, 2020)

4 NIVEL GRUPO

FOMENTAR EL APOYO Y LA CONFIANZA A TRAVÉS DEL TEAM BUILDING

Las motivaciones de las personas cambian a lo largo de la vida. Según nos hacemos mayores nuestra percepción del tiempo varía y nos hacemos más conscientes del tiempo que nos queda. Esto lleva a reconsiderar las expectativas sobre nuestra trayectoria profesional, y con ello, tejer redes sólidas se puede volver un objetivo más importante que el desarrollo técnico o vertical de nuestra trayectoria (Carstensen et al., 1999).

En un estudio en vías de publicación (Reyes et al., in press), comprobamos que, en entornos con mayor diversidad de edad, el rendimiento de las personas mayores era más susceptible al apoyo del equipo y la confianza en colegas y superiores que el de las personas jóvenes. Aunque el apoyo y la confianza mejoran el desempeño en equipos diversos, con independencia a la edad de las personas, cuando las personas mayores perciben menor apoyo y sienten menos confianza, su rendimiento es significativamente menor que el de las personas jóvenes. En cambio, cuando existen relaciones de apoyo, el rendimiento de las personas mayores puede ser incluso superior al de las jóvenes.

Partiendo de estos resultados, el fomento de relaciones de apoyo y confianza en equipos diversos en cuanto a edad parece una tarea imprescindible para la gestión de la diversidad de edad.

Desde el equipo WANT contamos con protocolos de intervención grupales en Team Development (desarrollo de equipos), con los que se desarrollan este tipo de relaciones basadas en la confianza y el apoyo, a través de herramientas comunicativas, de gestión de conflictos y del trabajo de características como la compasión y autocompasión.

5 NIVEL LÍDER

INTEGRAR LA DIVERSIDAD DESDE EL APRECIO Y GESTIONAR POSITIVAMENTE LOS CONFLICTOS

Wegge y Meyer (2020) integraron en el modelo ADIGU (age heterogeneity of workgroups as a

determinant of innovation, group performance, and health) algunos de los principales resultados de investigación sobre los efectos de la diversidad de edad. La principal conclusión es que la diversidad de edad en los equipos no es *per se* beneficiosa o desfavorable en aspectos como la salud o el rendimiento. Alcanzar las ventajas de la diversidad depende de factores intermedios.

Uno de estos factores es la gestión del conflicto. Los equipos de trabajo pueden afrontar sus tareas y problemas de dos maneras. Por un lado, a través de discusiones orientadas a la solución de problemas, que pone el énfasis en las propuestas en la propia tarea. Esta forma de afrontamiento facilita la generación de sinergias, que contribuyen entre otras, a la búsqueda de soluciones innovadoras. Por otro lado, las dificultades en la labor diaria también pueden gestionarse como conflictos emocionales. A través de este tipo de afrontamiento, los conflictos se resuelven haciendo hincapié en el carácter personal de las discrepancias, y sus resultados se relacionan con menor productividad, mayores tasas de conflicto y menor bienestar entre las personas que componen los equipos.

Las personas que lideran equipos tienen sin duda un impacto relevante en las dinámicas y los resultados grupales. Y su influencia también es determinante a la hora de favorecer la convivencia en equipos diversos. Una de las claves para la integración de personas de diferente edad con éxito reside en el liderazgo, y su influencia a la hora de trasladar mensajes favorables sobre la diversidad de edad. Estos mensajes facilitan integrar las opiniones de personas de diferente edad.

Pero este esfuerzo por generar un ambiente de apreciación de la diversidad puede ser en ocasiones insuficiente para la aparición de conflictos personales. En esos casos, las personas líderes deben ser capaces de identificar cuando un conflicto se torna emocional, e intervenir para orientar las discusiones hacia las tareas y no hacia las personas.

6 NIVEL ORGANIZACIÓN

FACILITAR UNA CULTURA DE APOYO A LA DIVERSIDAD

Para aprovechar las ventajas de contar con personas diversas en cuanto a edad en el equipo, es necesario generar una cultura favorable en torno a la diversidad. La cultura de diversidad de edad refleja las percepciones de los empleados sobre la medida en que las políticas, prácticas y procedimientos de la organización comunican los esfuerzos de la organización para apoyar y valorar la diversidad de edades (Böhm et al., 2014).

Para generar una cultura amigable para la diversidad de edad, las organizaciones deben, en primer lugar, incluir la diversidad de edad en su agenda estratégica como eje de trabajo, y a partir de ahí generar un compromiso en la aplicación de prácticas y políticas que la favorezcan, tales como la composición de grupos de trabajo específicos en torno a la integración de la diversidad de edad o políticas de tolerancia 0 ante situaciones de discriminación.

En segundo lugar, es necesario evaluar los procesos de gestión del capital humano, desde el reclutamiento hasta la desvinculación, desde una

perspectiva de inclusión e igualdad de personas de diferentes edades. Es habitual encontrar sesgos a la hora de contratar personas de una edad determinada, o techos de cristal a la hora de plantear ascensos en función de la edad de las personas candidatas. Ante estas situaciones, es imprescindible detectar estas situaciones y generar protocolos que favorezcan la igualdad de oportunidades y un trato justo. Un ejemplo de ello lo encontramos en la creación de canales de denuncia y protocolos de gestión de conflictos, generados bajo una perspectiva transformadora que ayude a restaurar los daños y prevenir nuevos casos.

Por último, es recomendable acompañar el compromiso estratégico y la revisión de las operaciones con planes de comunicación, tanto internos como externos, que recalquen la actitud responsable de la organización con la igualdad y la inclusión. De esta forma se hace explícita la denuncia contra la discriminación y se trazan líneas rojas en el trato desigual a personas según la edad, tanto para la plantilla, como para clientes, organizaciones competidoras y el entorno social en el que se opera.

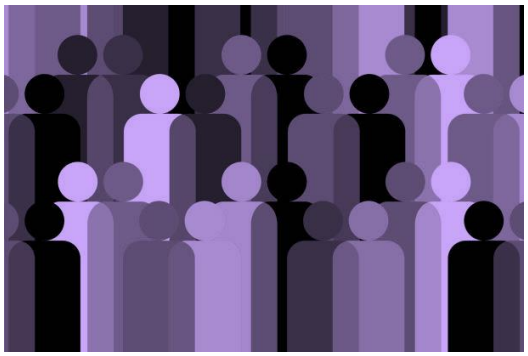
7 NIVEL INDIVIDUAL

FORMACIÓN PARA IGUALDAD DE GÉNERO

Las conductas de discriminación suelen venir determinadas por prejuicios y estereotipos (Fiske, 2002; Helman y Eagly, 2017). Un ejemplo de estos serían los hombres que creen que el papel fundamental de la mujer debería ser la maternidad y el hogar y como consecuencia no toman en serio la opinión de sus compañeras de trabajo en un proyecto perjudicando así el bienestar de ellas y afectando negativamente al desempeño organizacional.

Aunque existen unos aspectos comunes en la socialización de género, lo cierto es que los prejuicios y los estereotipos varían en función de los modelos mentales de cada persona, es por esto que una formación puede cambiar los pensamientos generadores de conductas de conflicto de algunas personas. Por ello, informar individualmente a los empleados de los aspectos positivos de la diversidad pueden reducir tal discriminación y hostilidad (Olzak, 2013).

Desde un enfoque preventivo las prácticas de formación para la igualdad de género y la diversidad destinadas a desmontar estereotipos han mostrado tener éxito en evitar daños psicosociales que afectan al desempeño laboral (Gónzalez-Gil et al., 2014; Acevedo et al., 2009).



8 NIVEL GRUPO

PROMOVER RECURSOS Y PREVENIR DEMANDAS ESPECÍFICAS EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

El mayor número de sucesos y cambios laborales experimentados durante las

últimas crisis (ej: crisis del 2008 y crisis de la Covid-19) han afectado de forma significativa a las demandas (aumentándolas) y recursos laborales y personales (disminuyéndolos) de hombres y mujeres influyendo de esa forma a su bienestar y desempeño (Cobos y Sánchez 2020; Torre y Villamizar, 2020).

No solo es importante proveer de unos recursos proporcionales a las demandas también se debe tener en cuenta que algunos recursos y demandas afectarán de forma distinta en el bienestar y desempeño en función del género. Un ejemplo de esto es el apoyo social en el trabajo (Cooper et al., 2020; Mercer et al., 2019 y Kossek y Hammer, 2020): las mujeres suelen recibir más apoyo emocional y de cuidado mientras que los hombres reciben más apoyo instrumental o relacionado con el trabajo y pueden enfrentar barreras sociales y emocionales para buscar apoyo debido a las normas de masculinidad tradicionales. Tanto para hombres como para mujeres, un apoyo social efectivo en el trabajo se relaciona con una mayor satisfacción laboral, menos estrés y un mejor bienestar en general, además de mejorar el compromiso y el rendimiento laboral.

Desde el equipo WANT se cuenta con Intervenciones Psicológicas Positivas (IPP) como el coaching de equipos o el team building con el potencial de incorporar estas diferencias de género para ser más efectivas en la construcción del apoyo social.

9 NIVEL LÍDER

PROMOCIÓN DE LIDERAZGO INCLUSIVO Y JUSTO

De acuerdo con Marulanda et al. (2019) el liderazgo inclusivo debe, por una parte, evitar los conflictos que pueden surgir a raíz de la diversidad (tanto de género como de generación como aparece ya explicado en los primeros apartados), por otra, aprovechar las potencialidades de la diversidad de su equipo de trabajo. Por ejemplo, un equipo de trabajo diverso que vaya a realizar una campaña de marketing tomará decisiones más representativas del público al que quiere dirigirse que un grupo homogéneo; es necesario un líder inclusivo que no solo consiga que las diferencias en su equipo de trabajo no sean un problema si no que sean una fortaleza al permitir la generación de mayor diversidad de ideas.

Además, un o una líder inclusivo/a debe ser justo/a colaborando en garantizar la igualdad para todos (Valdés et al, 2019). Especialmente si el líder se encuentra en puestos de responsabilidad de departamento y de gestión en RRHH debe dedicar esfuerzos a garantizar procesos que los empleados/as consideran "transparentes" como las retribuciones y ascensos justos (que pueden ser sesgados por el género). Se ha

demostrado que desde una posición de liderazgo se puede hacer sentir a la plantilla que existe justicia organizacional (se asciende por tus méritos independientemente de tu género) logra un mayor desempeño in-rol y extra-rol de estos (Salanova et al., 2016).

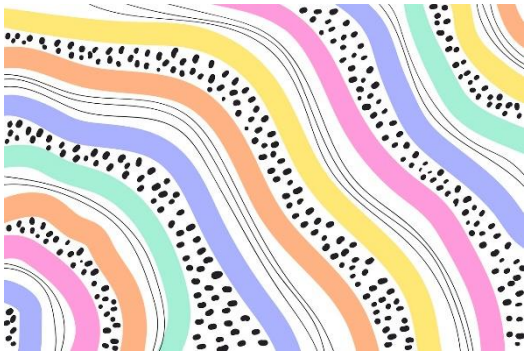
Desde el equipo WANT, por ejemplo, la IPP de liderazgo positivo tiene el potencial de incorporar estos aspectos de inclusividad que permitan interiorizar un sentimiento de justicia.

10 NIVEL ORGANIZACIÓN

PRÁCTICAS CONCILIACIÓN VIDA LABORAL - VIDA PRIVADA

Las diferencias económicas y las generadas por los roles y diferencias de género se reflejan en la participación masculina y femenina en el entorno laboral. Estas diferencias generan una desigualdad de género en el mercado laboral y pueden resumirse en: mayor precariedad laboral (bajos sueldos y discontinuidad temporal y sectorial) y, como consecuencia, los empleos que consiguen suelen ser de menor responsabilidad, (Alcañiz, 2017; Ornek y Esin, 2020). Una de las bases materiales de esta desigualdad es la maternidad que dificulta a las mujeres llegar a altos puestos de responsabilidad (Budging, 2014).

Para lograr esta igualdad la mejor herramienta son las prácticas de *"work-family balance"* que junto con las de conciliación, han mostrado ser una de las mejores prácticas para aumenta la calidad de vida del personal laboral, aunque este impacto puede variar en función del género (Matias y Fontaine, 2015; Omar y Nina; 2018). De acuerdo con Cifre y colaboradores (2011) a ambos sexos les afecta de igual modo que la familia y el trabajo sean compatibles, y que ambas esferas se puedan conciliar, o equilibrar, o "integrar", de manera adecuada. Es por esto que las empresas deben ir un paso más allá de lo que marca la ley ofreciendo conciliación. Aún así el único apunte que habría que hacer es que las mayores dificultades a la hora de solicitar un permiso sin empleo y sueldo por motivos familiares recae sobre los hombres y se debe tener cuidado con que esto acabe siendo una herramienta para contribuir a la relegación de las mujeres en el ámbito del hogar tras la baja (Pérez et al, 2021). Por esto una medida extra de las empresas es comprometerse a que la vuelta al trabajo suponga las menores desventajas posibles para la persona trabajadora que ha disfrutado de la baja.



CONCLUSIONES

No podemos ignorar las diferencias individuales que existen en las personas y en los equipos de trabajo, ya que estas diferencias pueden tener un impacto significativo en el bienestar y el rendimiento de las personas. Por esto, es importante realizar un diagnóstico integral y amplio, que vaya más allá de los indicadores demográficos, para comprender las implicaciones psicosociales de la diversidad de género y edad. El equipo WANT desde el enfoque de la psicología positiva parte

de estos diagnósticos para potenciar aquellos aspectos organizacionales positivos de la diversidad antes que poner el foco únicamente en los riesgos psicosociales. Además, esto se hace adoptando una mirada multinivel (individual, grupal, de liderazgo y organizacional) que permite a la organización realizar un abordaje holístico a la hora de plantear soluciones. Partiendo de esta base, este decálogo pretende aportar ideas sobre prácticas que contribuyen a que las diferencias de género y edad sean un impulso para el desempeño y bienestar laboral.

En definitiva, la gestión de la diversidad debe ser un proceso continuo y estratégico que permita aprovechar el potencial y las contribuciones de todas las personas, creando entornos de trabajo inclusivos y productivos.

El futuro de la gestión positiva de la diversidad

En un futuro global e interconectado, las organizaciones deben considerar el impacto social que pueden generar. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas son un gran ejemplo del máximo grado de impacto al que una organización puede aspirar. Estos 17 objetivos requieren de una perspectiva interdisciplinaria para su desarrollo e implementación. La psicología desempeña un papel crucial en la creación de herramientas de evaluación y adaptación de intervenciones para garantizar su sostenibilidad y éxito (Schultes et al., 2019). Algunas de estas medidas o consejos de este decálogo que pueden implementar las organizaciones contribuyen indirectamente a al cumplimiento de ciertos ODS, como la igualdad de género (ODS 5) , la salud y el bienestar (ODS 3), y el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8). Es importante que en el futuro cada vez más empresas vayan más allá de la mejora a nivel organizacional buscando también impactos sociales de este tipo. Por su parte, el equipo WANT trabaja como objetivo a medio plazo en la creación del DEI (diversidad, equidad e inclusión), una herramienta necesaria para un mejor diagnóstico e intervención por lo que respecta a la gestión de la diversidad.