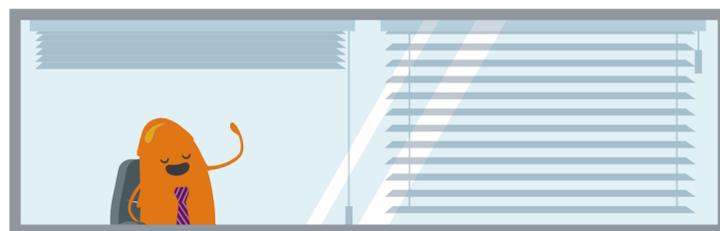




# Guía para responsables de equipo sobre **diversidad, equidad e inclusión**



# Índice

---

- 01 ¿En qué consiste esta guía?
- 02 Glosario de términos de diversidad, equidad e inclusión
- 03 DE&I en DS Smith
- 04 Lenguaje inclusivo
- 05 Gestión inclusiva
- 06 ¿Cómo puedo contratar un equipo más diverso?
- 07 ¿Cómo me convierto en un/a líder inclusivo/a?
- 08 ¿Cómo puedo crear un sentimiento de pertenencia en mi equipo?
- 09 ¿Cómo identifico y abordo las microagresiones?
- 10 ¿Cómo comprendo mis propios sesgos?





# 01

¿En qué consiste esta guía?

# Introducción

---

Esta guía se ha elaborado para ayudar a los/as responsables de equipos a saber más sobre diversidad, equidad e inclusión o DE&I (Diversity, Equity and Inclusion, DE&I) en DS Smith y sobre cómo fomentar una cultura inclusiva en sus equipos.

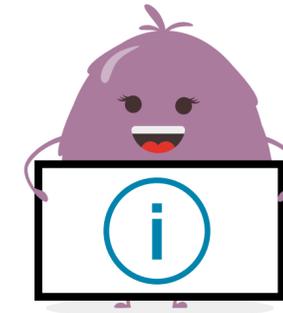
Ser un/a líder inclusivo/a es una parte importante de la gestión eficaz de tu equipo de acuerdo con los Management Standards de DS Smith.

El contenido de esta guía se ha desarrollado en respuesta a los comentarios recibidos en las sesiones de escucha con líderes y abarca los temas sobre los que dichos líderes nos dijeron que querían saber más.

## Esta guía contiene



Glosario de términos comunes sobre DE&I



Información para ayudar a los/as responsables a dirigir de forma más inclusiva

Información sobre DE&I en DS Smith



Orientación sobre el lenguaje





# 02

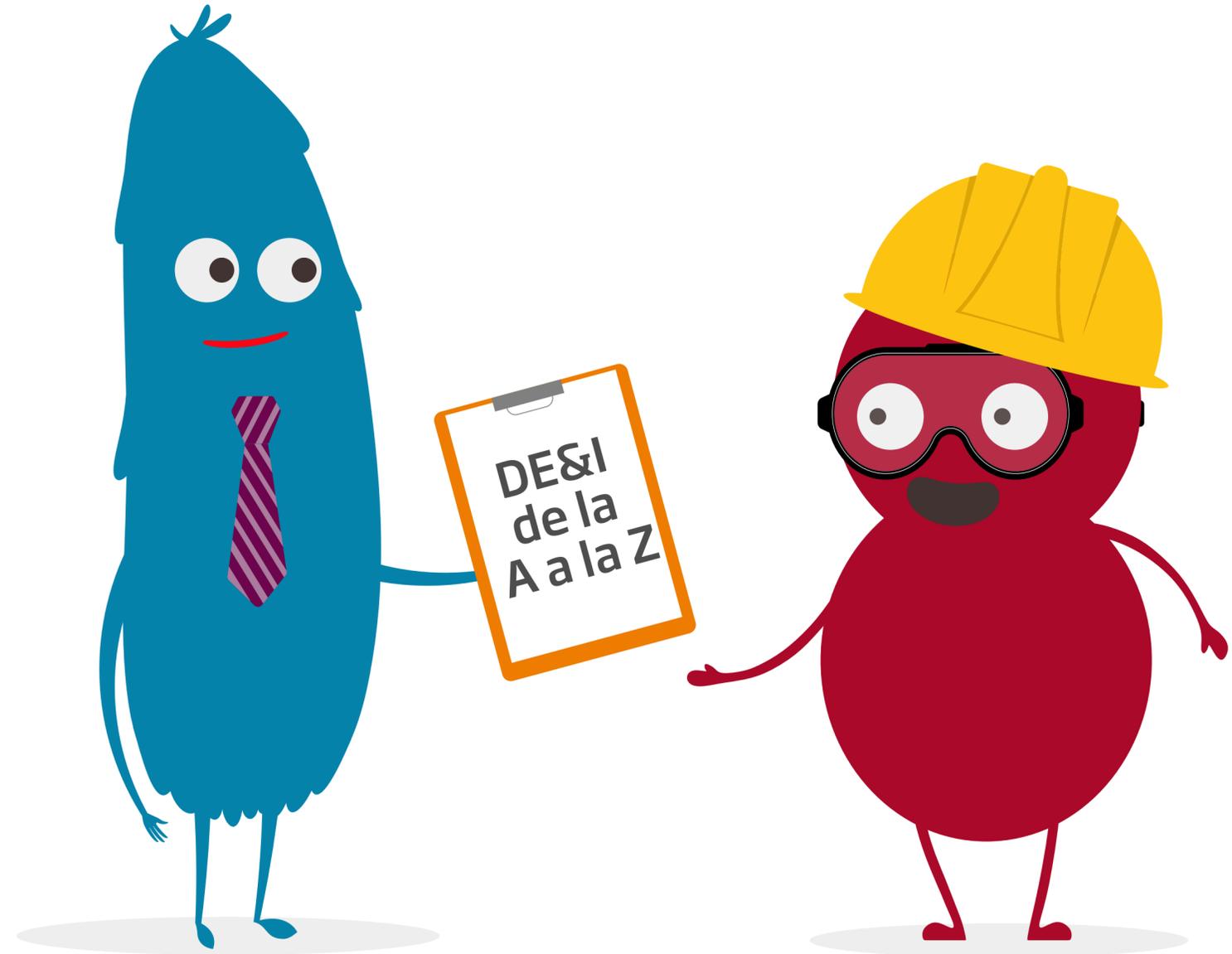
## Glosario de términos de diversidad, equidad e inclusión

# Glosario

---

Hemos elaborado un glosario de términos y lenguaje utilizados habitualmente cuando se debate sobre diversidad, equidad e inclusión.

Debe tenerse en cuenta que el significado de estas palabras puede cambiar y evolucionar con el tiempo.



# Glosario

---

## Redes activas

Grupos de voluntarios, dirigidos por compañeros, formados en torno a un interés compartido, una identidad o una pertenencia informal. En función de la organización, las redes activas pueden desempeñar muchas funciones diferentes, entre ellas:

- Proporcionar un sentido de comunidad y apoyo dentro de una organización
- Permitir que se oigan las voces infrarrepresentadas
- Actuar como enlace con las comunidades externas
- Fomentar el desarrollo profesional de talentos minoritarios
- Proporcionar oportunidades a los miembros del equipo para acceder a puestos directivos
- Trabajar con los equipos de selección de personal para aprovechar la diversidad de talentos
- Aportar información sobre productos y servicios

En ocasiones, en otras organizaciones se denominan «grupos de recursos para empleados».

## Aliado/a

Un/a aliado/a es una persona que promueve activamente la cultura de la inclusión. Un/a aliado/a, independientemente de su etnia, orientación sexual, religión o capacidad, reconoce que puede y quiere hacer un esfuerzo coordinado para comprender los obstáculos a los que se enfrentan los grupos minoritarios.

## Alianza

La práctica de las personas que apoyan y defienden a grupos infrarrepresentados o minoritarios, aunque ellas mismas no formen parte de ese grupo.

## Pertenencia

La pertenencia en el lugar de trabajo se refiere a las experiencias cotidianas que garantizan a las personas que son incluidas y aceptadas por quienes son.

## Diferencia entre igualdad y equidad

Igualdad significa que todo el mundo debe recibir el mismo trato en el lugar de trabajo. Equidad es saber que determinados miembros del equipo vienen a trabajar cada día con necesidades diferentes que debemos atender para que reciban el mismo trato.

Por ejemplo, has contratado a un nuevo empleado con discapacidad visual que ha solicitado un software especializado para su portátil. La igualdad implicaría comprar a todo el mundo el software, lo que sería innecesario, ya que no todos los empleados lo necesitan o lo quieren. Sin embargo, si aspiras a la equidad, comprarías el software para el nuevo empleado a fin de garantizar que tiene lo que necesita para hacer su trabajo.

## Discriminación

El trato injusto o perjudicial de distintas categorías de personas por motivos de raza, edad, sexo, discapacidad y otras características protegidas.

# Glosario

---

## Diversidad

La diversidad es el conjunto de características humanas presentes en la organización. Se incluyen, entre otras: raza, etnia, género, identidad de género, orientación sexual, edad, clase social, capacidad física o mental, sistema de valores religiosos o éticos, país de origen y creencias políticas. También abarca el pensamiento diverso y la neurodiversidad.

## Grupo de recursos para empleados (GRE)

Los Grupos de recursos para empleados (GRE) son grupos de voluntarios, dirigidos por otros empleados, cuyo objetivo es fomentar un lugar de trabajo diverso e inclusivo. El nombre que le hemos dado en DS Smith a los GRE es Redes activas. Otros nombres que se emplean en otros sitios son «redes de personal», «grupos de afinidad» y «redes de inclusión».

## Igualdad

Igualdad significa el «estado de ser igual», por ejemplo, igualdad de género, igualdad racial o igualdad de oportunidades entre ricos y pobres.

## Etnia

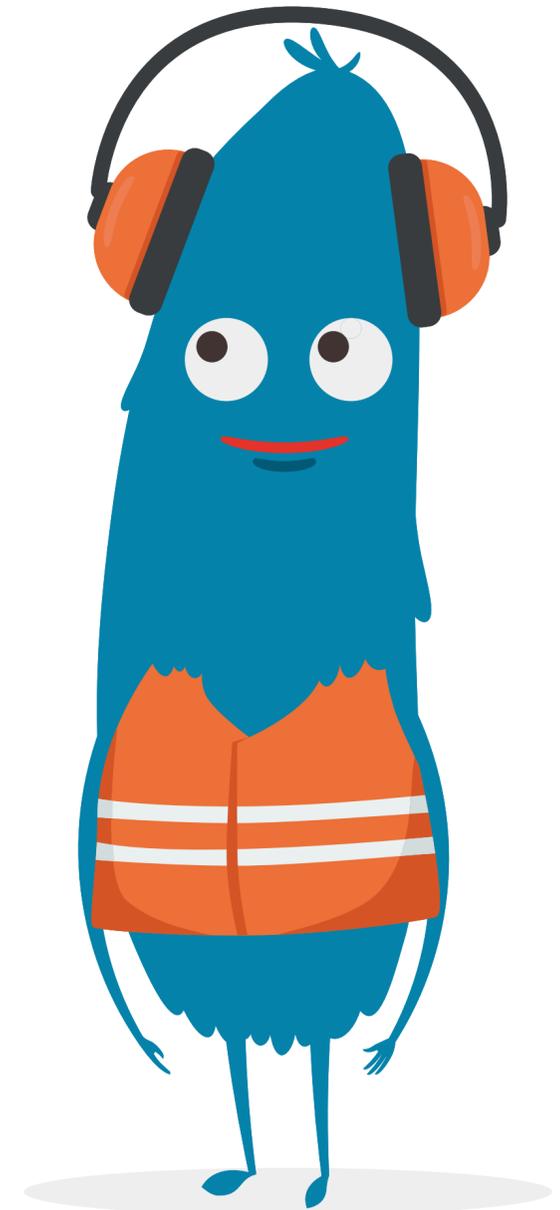
La etnia suele utilizarse para referirse a la identificación cultural o ascendencia de alguien, por ejemplo, irlandesa o caribeña.

## Equidad

El trato justo, el acceso, la oportunidad y el avance de todas las personas, al tiempo que se aboga por identificar y eliminar las barreras que históricamente han impedido a algunos grupos alcanzar el mismo nivel de éxito que otros.

## Inclusión

La práctica de crear un entorno en el que todas las personas se sientan acogidas, respetadas y valoradas, y en el que se busquen y consideren activamente los puntos de vista y contribuciones.



# Glosario

---

---

## Lenguaje inclusivo

El uso de un lenguaje que respete e incluya a todas las personas, independientemente de su origen o identidad, y evite términos que puedan resultar excluyentes u ofensivos.

---

## Microagresiones

Acciones o comentarios sutiles, a menudo sin ser intencionados, que comunican mensajes negativos a las personas según su identidad. Pueden ser comentarios, comportamientos o actitudes que transmitan estereotipos o prejuicios.

---

## Neurodiversidad

La neurodiversidad trata sobre personas que procesan la información de forma diferente, normalmente debido a funciones cerebrales distintas y que a menudo se manifiestan como rasgos de comportamiento diferentes.

Algunos ejemplos de neurodiversidad son la dispraxia, la dislexia, el trastorno por déficit de atención con hiperactividad, la discalculia, el autismo y el síndrome de Tourette. Es importante identificar y respetar las diferencias neurológicas del mismo modo que cualquier otro tipo de diferencia humana.

---

## Pronombres

Los pronombres son los términos que las personas eligen para referirse a sí mismas y que reflejan su identidad de género. Pueden ser él, ella o pronombres de género neutro como elle.

---

## Raza

La raza describe los rasgos físicos y se centra en el color.

---

## Representación

La presencia y representación de personas diversas en distintos papeles, entornos y medios de comunicación ayuda a reflejar la diversidad del mundo real de la sociedad.

---

## Sesgo inconsciente

Sesgos o actitudes implícitas que las personas tienen hacia determinados grupos, a menudo sin ser conscientes de ello. Estos sesgos pueden influir en la toma de decisiones y en el comportamiento.



# 03

## DE&I en DS Smith

# ¿Qué entendemos por diversidad, equidad e inclusión?

**Diversidad** es que te inviten a la fiesta.

**Inclusión** es que te inviten a bailar.

**Equidad** es cuando el/la DJ pone tu canción.



# ¿Qué entendemos por diversidad, equidad e inclusión?

---

## Diversidad

Nos comprometemos a aumentar la diversidad de nuestra plantilla para reflejar mejor las comunidades en las que operamos.

## Equidad

Juntos, construimos un entorno inclusivo en el que todos y todas puedan desarrollar su potencial y crecer.

## Inclusión

Es crucial para nuestro objetivo estratégico de «reconocer el potencial de nuestra gente».

# Conceptos básicos de DE&I

## ¿Qué entendemos por diversidad, equidad e inclusión?

### Diversidad

Une la gama de características humanas dentro de DS Smith. Se incluyen, entre otras: raza, etnia, género, identidad de género, orientación sexual, edad, clase social, capacidad física o mental, sistemas de valores religiosos o éticos, país de origen y creencias políticas.

### Equidad

Proporcionar a todo el mundo lo que necesitan para tener éxito, reconociendo que no todos partimos del mismo punto.

### Inclusión

Describe cómo se sienten las personas respecto a su experiencia en DS Smith, si creen que fomenta y mantiene un sentimiento de pertenencia.

**Imagina un futuro en el que estimulemos la creatividad y fomentemos la innovación necesaria para liderar la transición hacia una economía circular con bajas emisiones de carbono.**

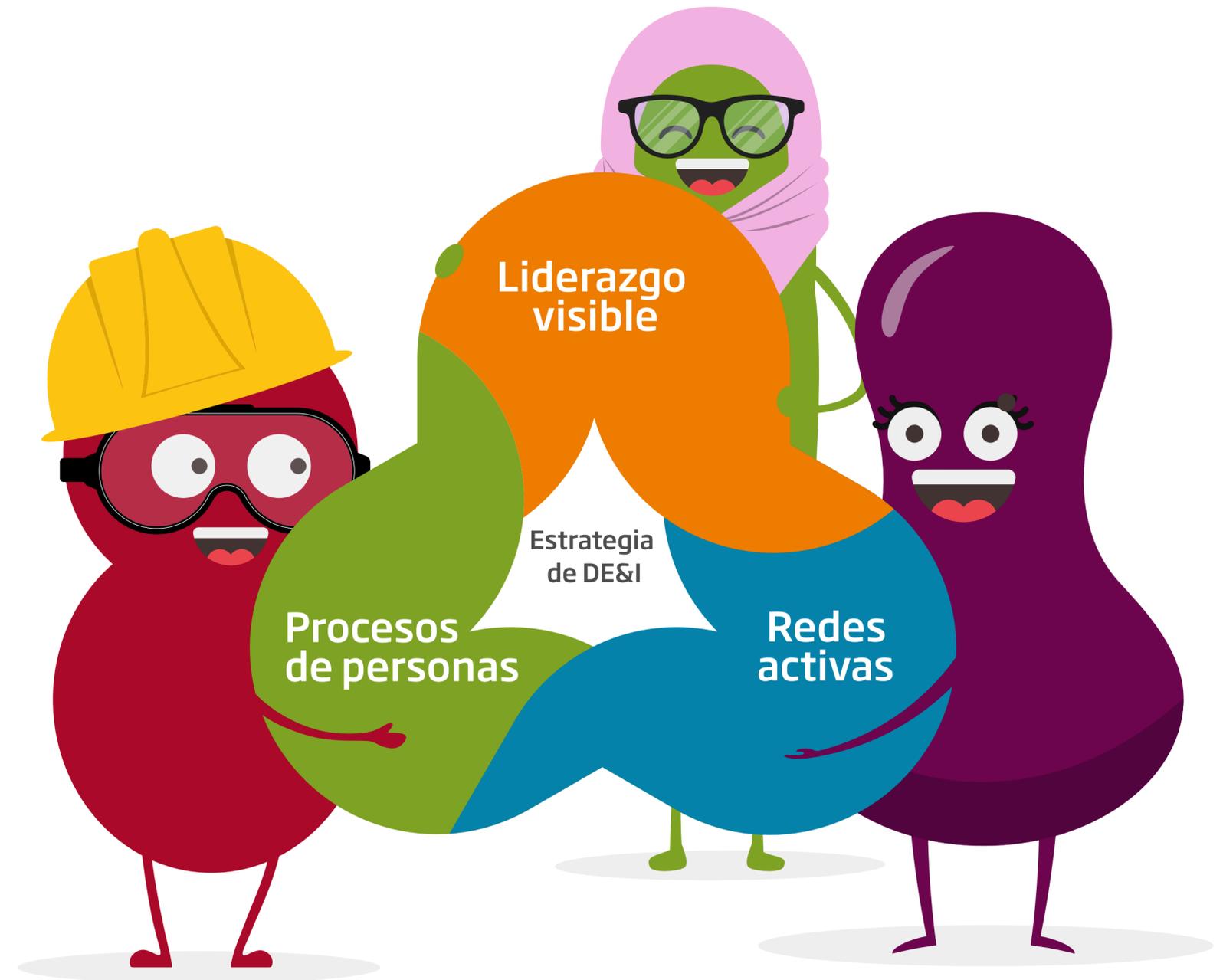
Ese futuro no está muy lejos. Cada vez se reúnen más personas de orígenes diversos que aportan una gama más amplia de puntos de vista, experiencias e ideas.

Los equipos diversos generan soluciones únicas y abordan los problemas desde varios ángulos, lo que nos ayuda a centrarnos en los desafíos de sostenibilidad a los que nos enfrentamos hoy en día, así como en los que afectarán a las generaciones futuras.

# Nuestra estrategia de DE&I

Como parte de nuestra estrategia de sostenibilidad «Now and Next», fijamos objetivos para apoyar el desarrollo de un entorno inclusivo en el que todo el mundo pueda desarrollar su potencial y crecer. Para lograrlo, nuestra estrategia se basa en tres prioridades.

- 1 Un liderazgo visible significa que las personas en puestos de liderazgo prediquen con el ejemplo y empleen comportamientos de liderazgo inclusivo.
- 2 Fomentar el crecimiento de las Redes activas (a veces denominadas Grupos de recursos para empleados o GRE) es un ingrediente importante a la hora de crear una organización diversa e inclusiva.
- 3 Si nos tomamos en serio el apoyo a nuestros/as compañeros/as para que sean ellos/as mismos/as y prosperen, necesitamos que nuestros procesos relacionados con las personas estén preparados para el futuro.



# Invertir nuestros/as líderes de equipo



El papel que desempeñan nuestros/as responsables es fundamental.

- Son un modelo de comportamiento inclusivo.
- Contratan y mantienen equipos diversos.
- Crean las condiciones para que nuestra plantilla sea ella misma, exprese sus opiniones y puntos de vista, de modo que se escuche una mayor variedad de puntos de vista e ideas.
- Crean un mayor sentido de pertenencia y aumentan el compromiso de la plantilla, generan mayores índices de retención y reducen los costes de rotación.

**Todos/as los/as responsables de equipo tienen la posibilidad de asistir a una formación sobre liderazgo inclusivo.**

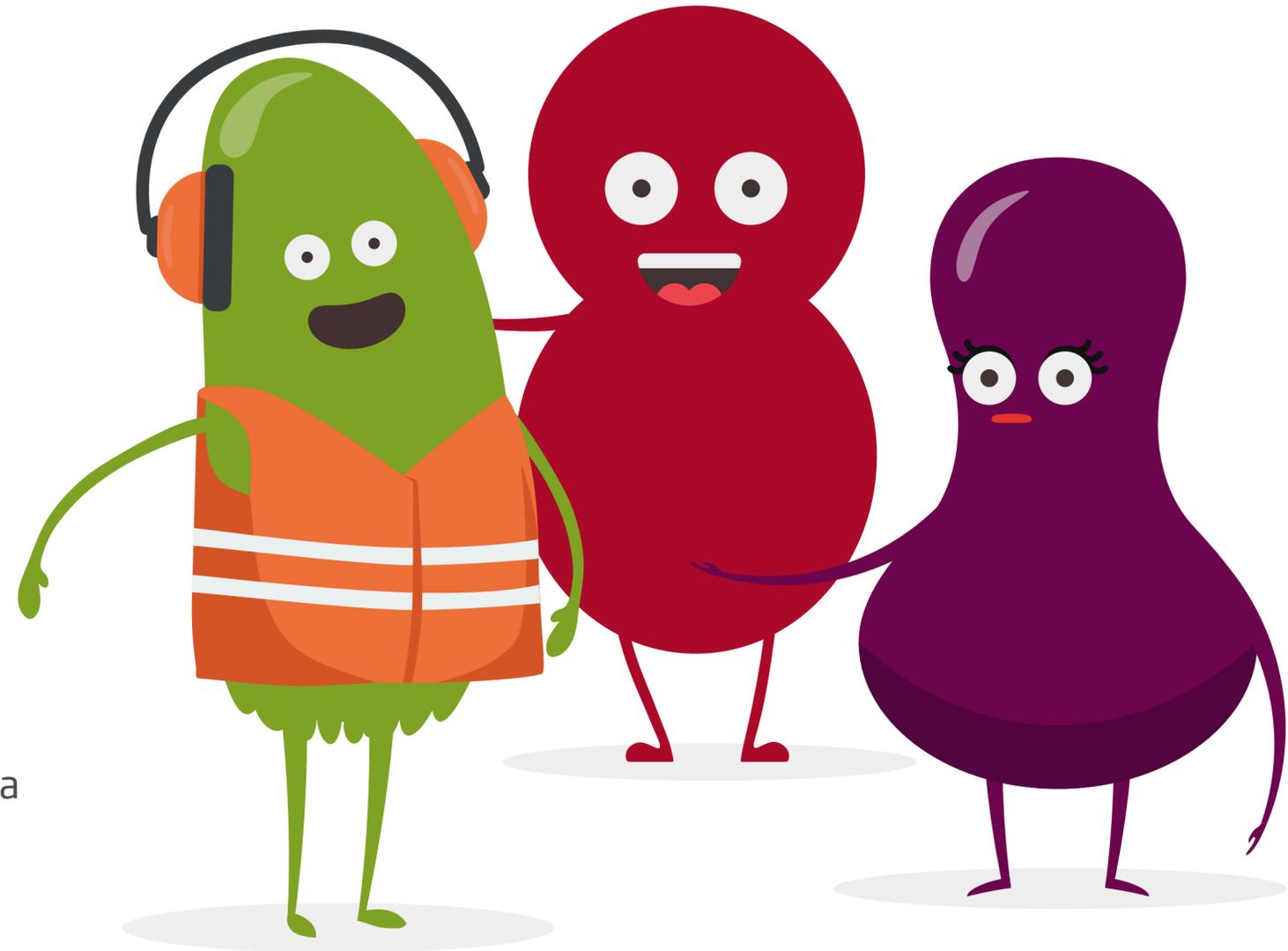
# Redes activas

---

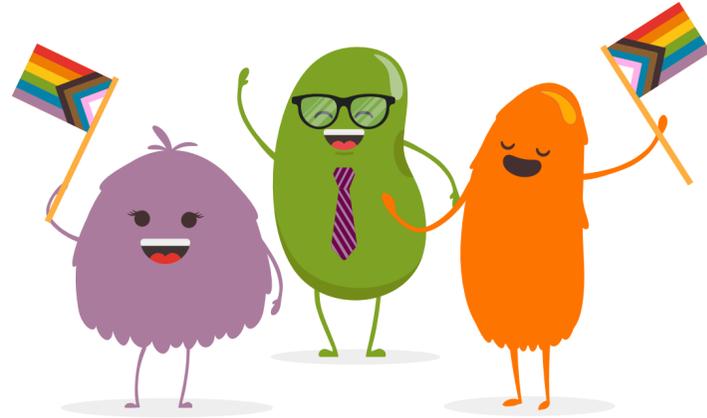
Las Redes activas aportan un sentimiento de pertenencia al crear un espacio seguro y de apoyo para que los miembros de la plantilla que comparten un sentimiento común de identidad debatan abiertamente sobre sus experiencias, preocupaciones y puntos de vista. También promueven una mayor concienciación a través de diversos medios, incluida la elaboración de un calendario anual para promover los días y las festividades clave de sus respectivas comunidades.

En función de la organización, las redes activas también pueden:

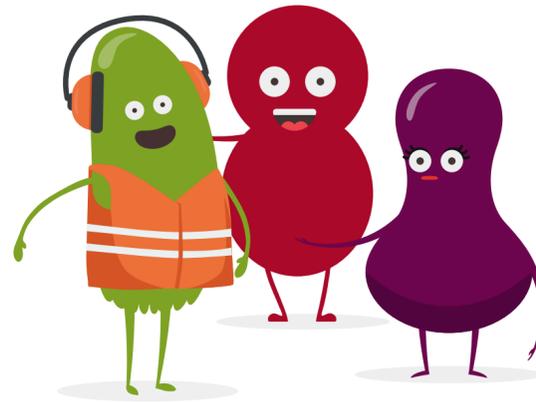
- Permitir que se oigan las voces infrarrepresentadas
- Actuar como enlace con las comunidades externas
- Fomentar el desarrollo profesional de talentos minoritarios
- Proporcionar oportunidades a los miembros del equipo para acceder a puestos directivos
- Trabajar con los equipos de selección de personal para aprovechar la diversidad de talentos
- Aportar información sobre productos y servicios



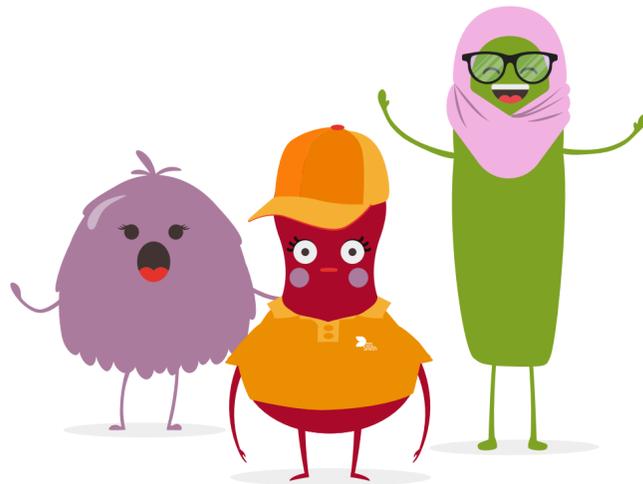
# Tenemos cuatro Redes activas



LGBTQ+ y aliados/as



Diversidad de género



Cultura y diversidad étnica



Diversidad funcional y aliados/as

## ¿Cuál es tu papel en el apoyo a estas redes?

- Puedes unirte a una red, ya sea como miembro de la comunidad o como aliado/a, o apoyar a los miembros de tu equipo que deseen participar.
- En tales situaciones, el apoyo y el estímulo pueden ser fundamentales para dar al miembro de tu equipo la confianza necesaria para tomar la decisión correcta en cuanto a su participación en una Red activa.



# 04

## Lenguaje inclusivo

# Lenguaje inclusivo

---

Los/as responsables que utilizan un lenguaje inclusivo crean un ambiente de equipo en el que las personas se sienten respetadas, valoradas y capaces de prosperar.

## ¿Qué es el lenguaje inclusivo?

El lenguaje inclusivo respeta e incluye a todas las personas, independientemente de su origen o identidad, y evita términos que puedan resultar excluyentes u ofensivos.

## ¿Cómo es el lenguaje inclusivo en la práctica?

Evita prejuicios, lenguaje coloquial o expresiones que discriminen a grupos de personas por cualquier diferencia de identidad (por ejemplo, raza, género, edad o clase social). Reconoce la diversidad, transmite respeto a todas las personas, es sensible ante las diferencias y promueve oportunidades equitativas.

## ¿Y si me equivoco?

Si te esfuerzas por utilizar un lenguaje respetuoso y ser una persona inclusiva, no pasa nada por cometer errores. Si ocurre, discúlpate y haz un esfuerzo consciente por hacerlo mejor la próxima vez.

## ¿Y si veo que otra persona se equivoca?

Con amabilidad, «llámale la atención» e indica cómo podría ser más inclusivo su lenguaje. Es especialmente útil para aquellas personas que puedan sentir que no tienen la autoridad o el poder suficientes como para corregir a otras personas (por ejemplo, alguien más joven o que acaba de llegar a la organización).

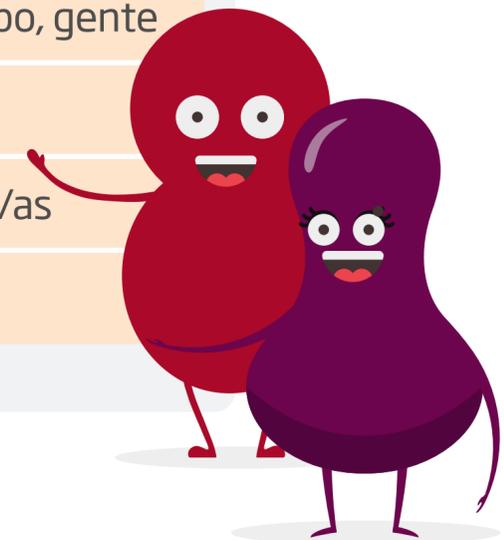
# Lenguaje inclusivo: género

El lenguaje específico en cuanto al género puede reforzar los estereotipos. El lenguaje inclusivo debe utilizarse para reconocer e incluir a todo el mundo, independientemente de su identidad de género. El lenguaje inclusivo en cuanto al género no excluye ni asume la identidad de género de nadie. Es importante porque crea un entorno más acogedor y respetuoso para las personas de todas las identidades y expresiones de género.

Utiliza un lenguaje neutral en cuanto al género siempre que sea posible, así las comunicaciones serán más inclusivas para todo el mundo.



No inclusivo	Más inclusivo
Fuerza masculina	Recursos
Presidente	Presidencia, dirección
Hombre de negocios, mujer de negocios	Persona de negocios
Cartero/a	Personal de correos
Tíos, damas y caballeros	Todos, compañeros/as, equipo, gente
Ambos géneros	Todos los géneros
Madre, padre	Progenitores/as, cuidadores/as
Novia/mujer, novio/marido	Pareja, persona especial



# Lenguaje inclusivo: raza y etnia



Debes comprender la diferencia entre raza, etnia y nacionalidad:

- **La raza** se refiere a los rasgos físicos y las diferencias visibles, como el color de la piel, la forma de los ojos y el tipo de pelo.
- **La etnia** se refiere a la identificación cultural, lingüística y religiosa.
- **La nacionalidad** es el sentido jurídico de pertenencia a un determinado país o nación.

Haz referencia a la raza y la etnia solo cuando sea pertinente para la información que se comunica.

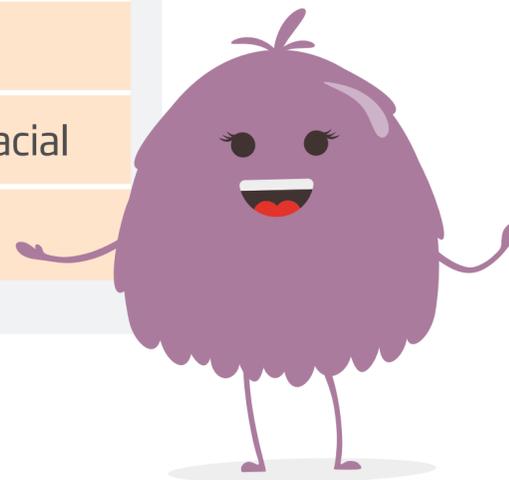
Recuerda que todo el mundo tiene factores de identidad como la raza, el color, la etnia y la nacionalidad. Evita hacer generalizaciones sobre grupos étnicos, ya que existe una diversidad significativa inherente a todos ellos (por ejemplo, no es adecuado afirmar «los asiáticos son todos xyz», o «los blancos siempre xyz»).

Intenta también utilizar un lenguaje correcto al referirte al origen o ascendencia de una persona o grupo. Por ejemplo, si solo te refieres a personas asiáticas, evita utilizar términos de miras estrechas como «los chinos». Otro ejemplo: evita utilizar el término «afroamericano» si te refieres a una persona negra que en realidad no es americana.

# Lenguaje inclusivo: raza y etnia

En la tabla siguiente se muestran formas inclusivas de describir el origen étnico y racial de una persona. Recuerda que las personas pueden elegir cómo identificarse, por lo que si prefieren un término concreto a otro, intenta respetar su elección.

No inclusivo	Más inclusivo
Los negros, los asiáticos	Persona negra, persona asiática
Persona de color	Personas no blancas
Raza mixta, mulatos	Doble ascendencia/birracial
Caucásicos, los blancos	Personas blancas



## Nota sobre el contexto socioeconómico

Se refiere a la clase social y la situación económica de una persona o grupo. A menudo se mide como una combinación de educación, ingresos y empleo.

Todos tenemos un origen socioeconómico, que refleja diversos factores sociales y económicos que suelen escapar a nuestro control, como la situación familiar o de tutela de una persona y el lugar donde nació y creció. Estos factores pueden influir en el acceso a la educación, la financiación y otras oportunidades, que repercuten en la calidad de vida, la carrera profesional y los logros de una persona.

La raza, la etnia y el origen socioeconómico a menudo se entrecruzan y solapan debido a la discriminación sistémica contra las personas no blancas que se ha producido a lo largo de la historia y continúa en muchos países en la actualidad. Sin embargo, cada una de estas categorías de identidad es distinta, así que intenta no asumir el origen socioeconómico de una persona basándose en su raza o etnia.

# Lenguaje inclusivo: discapacidad

---

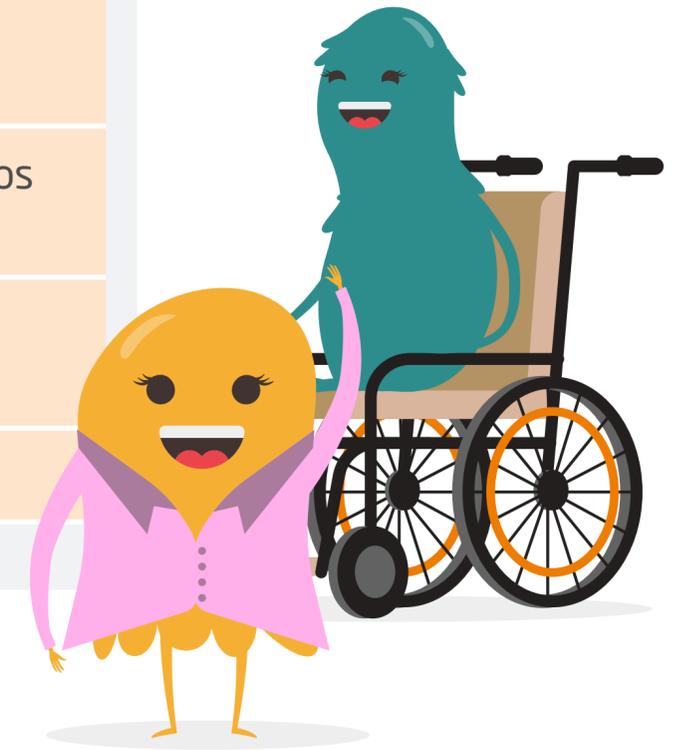
La discapacidad se define como cualquier impedimento físico o mental que limite sustancialmente tu capacidad para realizar las actividades cotidianas normales. Esta amplia definición abarca una gran variedad de condiciones, como problemas de movilidad, enfermedades crónicas, dificultades de aprendizaje, trastornos mentales, etc. Tus compañeros/as pueden presentar discapacidades que no son fácilmente visibles, ya que la mayoría de ellas son invisibles. Conviene recordar que la forma en que las personas con discapacidad deciden identificarse es una elección personal y debe respetarse siempre.

- No se debe limitar a nadie por su discapacidad/condición, ni etiquetar a nadie de víctima por su estado de salud. Utiliza un lenguaje que respete a las personas con discapacidad como personas activas con control sobre sus propias vidas.
- Evitar hacer preguntas como «¿qué tienes mal? / ¿qué discapacidad tienes? / ¿qué te pasó?».
- Si quieres saber más para tener en cuenta la accesibilidad, pide permiso primero: «Me gustaría saber más, si te parece bien hablar de ello, para poder ser consciente de la accesibilidad de ahora en adelante».

# Lenguaje inclusivo: discapacidad



No inclusivo	Más inclusivo
«los minusválidos», «los discapacitados»	«personas discapacitadas» o «personas con discapacidad» (según la preferencia de cada persona)
afectado por, padece, víctima de	tiene [nombre de la condición o deficiencia]
confinado a una silla de ruedas, atado a una silla de ruedas	usuario/a/e de silla de ruedas
sordomudo	persona sorda, persona que utiliza la lengua de signos española (LSE), persona con discapacidad auditiva
«los ciegos»	personas con discapacidad visual; personas ciegas; personas ciegas y con visión parcial
Necesidades especiales	Necesidades de acceso



# Lenguaje inclusivo: LGBTQ+

El lenguaje inclusivo en cuanto al colectivo de lesbianas, gais, bisexuales, transexuales y queer+ o LGBTQ+ (Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Queer/Questioning+, LGBTQ+) es cuando utilizamos las palabras de forma que respeten la forma en que las personas describen sus propios cuerpos, géneros y relaciones.

- Ten cuidado de no asumir las circunstancias personales de la gente y evita intentar adivinar o etiquetar la identidad de género o la orientación sexual de las personas.
- Por ejemplo, no utilices terminología que asuma que todo el mundo tiene una pareja del sexo opuesto.



No inclusivo	Más inclusivo
Marido, mujer	Cónyuge o pareja
Homosexual	Gay, lesbiana, bisexual
Sin desviar	Heterosexual
Transexual	Transgénero, personas trans
¿Qué pronombres prefieres?	¿Qué pronombres utilizas?
Preferencia sexual	Orientación sexual
Permiso de maternidad/paternidad	Permiso por cuidado de menor



# Lenguaje inclusivo: LGBTQ+

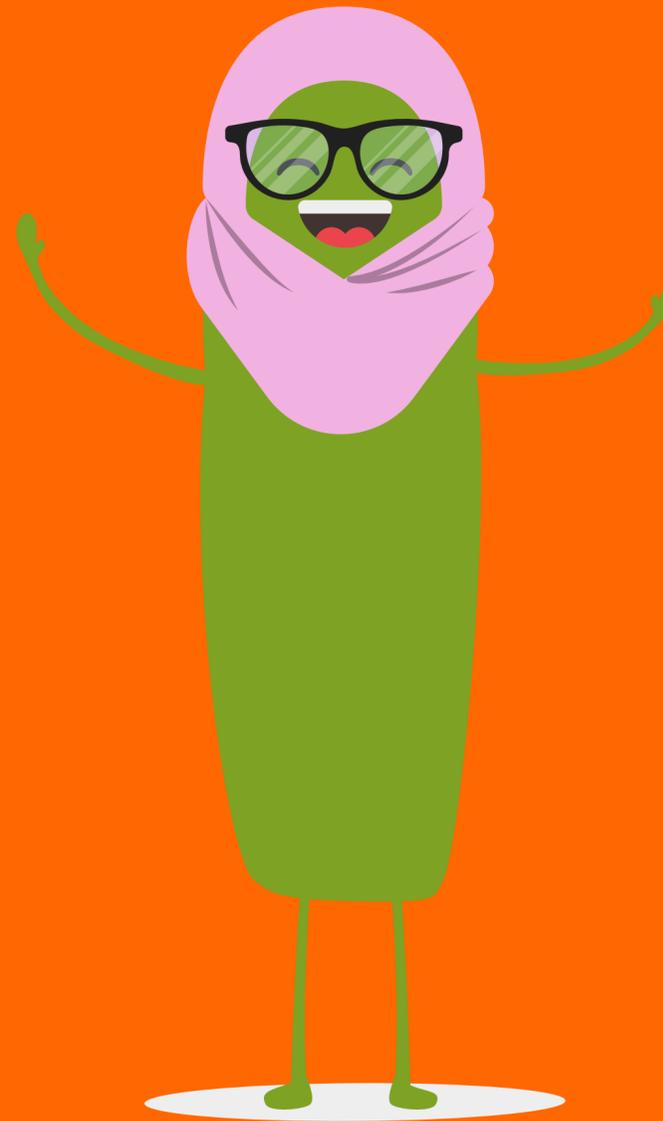
---

## Pronombres

Los pronombres son palabras que utilizamos en el lenguaje cotidiano para referirnos a nosotros y nosotras o a los demás. «Yo», «ella», «él» y «elle» son algunos ejemplos de pronombres. Utiliza siempre los pronombres correctos de la plantilla o la forma de dirigirse a estas personas cuando sepas cuáles debes usar.

- El uso correcto de los pronombres es clave para que todo el mundo se sienta bienvenido e incluido. También puedes utilizar pronombres de género neutro (elle/elles) u omitirlos para referirte a alguien con quien aún no has tenido contacto, o simplemente referirte a esa persona por su nombre. Por ejemplo: «El otro día revisé la propuesta de Robin. Hizo un trabajo estupendo».
- Puedes ser un modelo de liderazgo inclusivo si indicas tus pronombres cuando te presentes o si los añades a tu firma de correo electrónico.

- Si no sabes cuáles son los pronombres de otra persona, pregúntale o escucha qué pronombres utiliza. No obstante, respeta la intimidad de las personas, deja que compartan información personal sobre sí mismas solo cuando se sientan cómodas.
- Si cometes un error y utilizas pronombres equivocados, corrígete rápidamente y utiliza el pronombre correcto en la misma conversación para ayudarte a recordar. Evita disculparte en exceso, ya que es algo que presiona a la otra persona para que te consuele. Da las gracias a la persona que te ha corregido, asume la responsabilidad, corrígete y sigue intentándolo.



# 05

## Gestión inclusiva

# Gestión inclusiva

---

La gestión inclusiva significa liderar de forma que se respalden y acojan las aportaciones de todos los miembros del equipo y se respeten las identidades, los orígenes y las circunstancias personales.

Los/as líderes inclusivos/as son la clave para crear seguridad psicológica. La seguridad psicológica es la sensación de poder decir lo que se piensa, opinar y plantear ideas libremente sin temor a consecuencias negativas.



# Haz que tus reuniones sean inclusivas

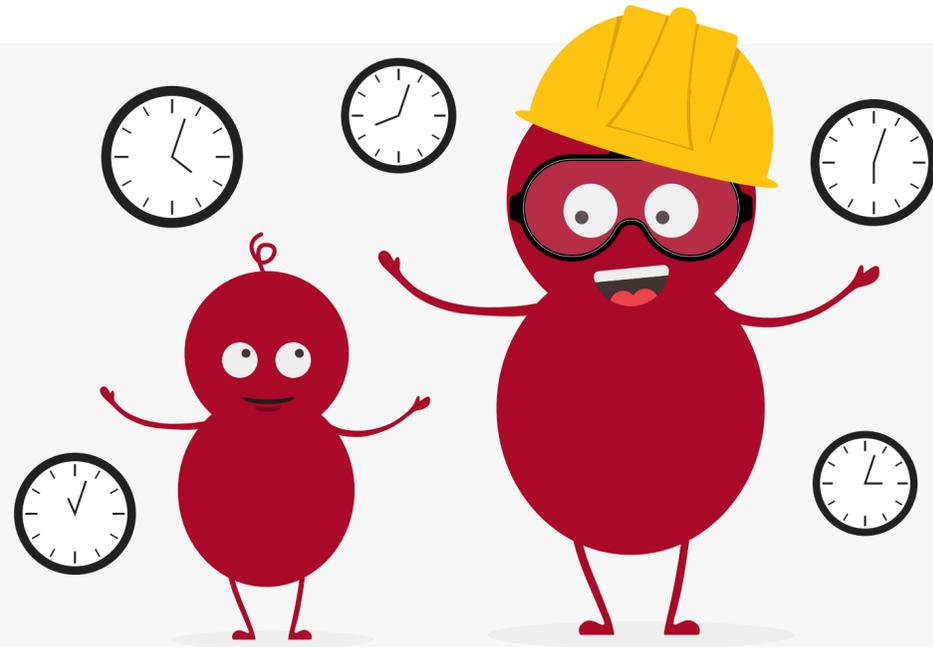
## Consejos para reuniones inclusivas

- Cuando sea posible, comparte la información antes de la reunión (por ejemplo, el tema, el orden del día, los resultados previstos y cualquier pregunta clave). De este modo, los demás podrán venir con todo preparado para decir lo que piensan con mayor facilidad.
- Haz que todo el mundo se sienta bienvenido desde el principio. Una forma de hacerlo es empezar la reunión diciendo: «Acordemos tener la mente abierta ante nuevas ideas y expresar cualquier desacuerdo de forma respetuosa».
- Da la oportunidad de hablar a todo el mundo. Una forma de hacerlo es preguntar a todos los asistentes de una reunión si tienen algo que añadir.
- Intenta crear un espacio en el que la gente sepa que puede (y debe) discrepar contigo como su responsable, y que el desacuerdo y el debate nos permiten tomar mejores decisiones. Por ejemplo, puedes decir: «Cuéntame por qué crees que me equivoco».
- Ten en cuenta las zonas horarias y los compromisos personales (por ejemplo, cuidar de otras personas). Si alguien no puede asistir, comparte las notas con esa persona para que siga teniendo la oportunidad de aportar su opinión.
- Las personas aprenden y adquieren la información de formas diferentes. Intenta tenerlo en cuenta al crear programas y contenidos para reuniones, formaciones y talleres.

En las reuniones inclusivas, todo el personal se siente escuchado y respetado, y el equipo se beneficia de la diversidad de ideas.



# Haz que tus reuniones sean

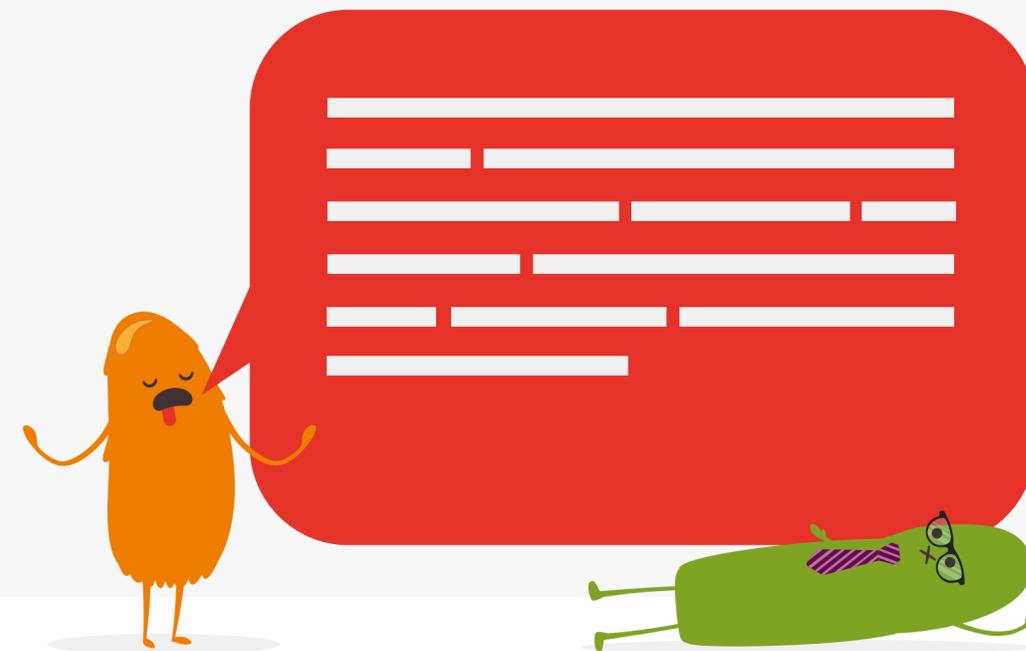


## Ten en cuenta el horario de todo el mundo

- Si es posible, intenta variar las horas de las reuniones para que sea práctico para todo el mundo al menos una parte del tiempo.

## Elige bien tus palabras

- Recuerda que, como responsable, tus palabras tienen un gran efecto. Utiliza un lenguaje inclusivo para que todo el mundo se sienta bienvenido e incluido. Consulta la parte de **Lenguaje inclusivo** de esta guía.

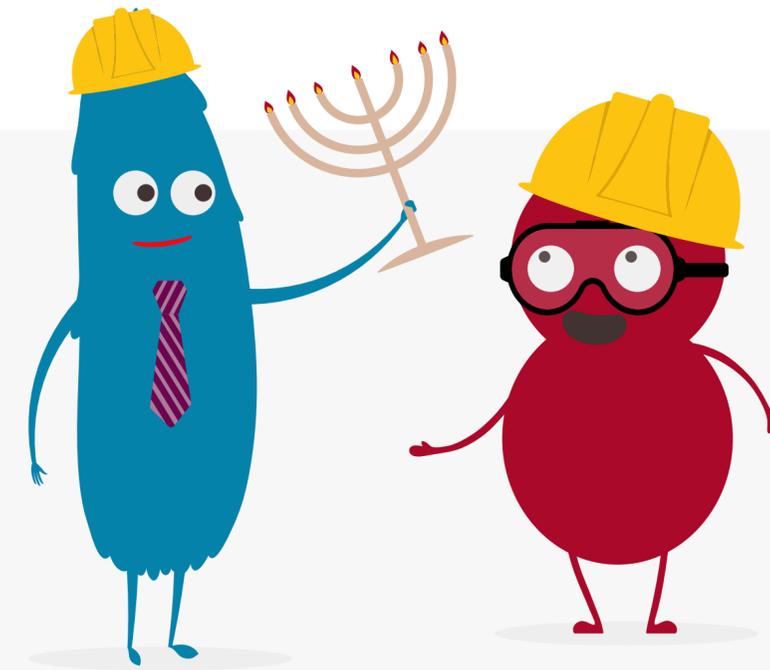
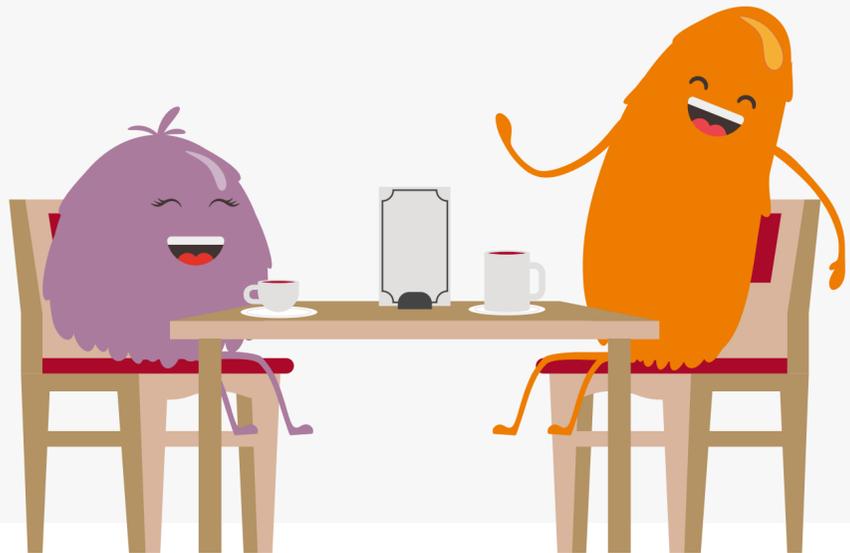


# Haz que tus reuniones sean

## Ten curiosidad y escucha

Programa charlas durante el café y reuniones informales con tus compañeros/as.

- Interésate por su experiencia vivida dentro y fuera de la oficina.
- Al hacerlo, respeta los horarios, la privacidad y la carga de trabajo de los demás. Si alguien no puede reunirse para mantener conversaciones informales, no te lo tomes como algo personal.



## Celebra las festividades con tus compañeros/as

No todo el mundo celebra Navidad y Semana Santa. Celebrar todas las festividades puede suponer un reto, pero plantéate reconocer los días que sean significativos para tu equipo.

Acuérdate de compartir la necesidad de aprender, organizar y celebrar o realizar eventos significativos para tu equipo.

# Haz que tus reuniones sean

## Haz que las actividades para fomentar el espíritu de equipo sean inclusivas

Haz que tu programa de eventos sociales sea accesible combinando las actividades que organizas.

- Si vais a comer por ahí, comprueba que se tengan en cuenta las necesidades y preferencias alimenticias de todo el mundo.

- Si siempre salís de bares por la noche, puede que haya personas que no puedan asistir, por ejemplo: personas con otras a cargo, madres/padres, plantilla que teletrabaja y personas que no beben alcohol. Varía la hora y el tipo de evento que organizas y plantéate organizar también eventos durante la jornada laboral, como una pausa para tomar café o té a media mañana.



## Fomentar la participación en Redes activas

Las **Redes activas** brindan una plataforma para que los miembros del equipo debatan abiertamente sobre sus experiencias, preocupaciones y puntos de vista.

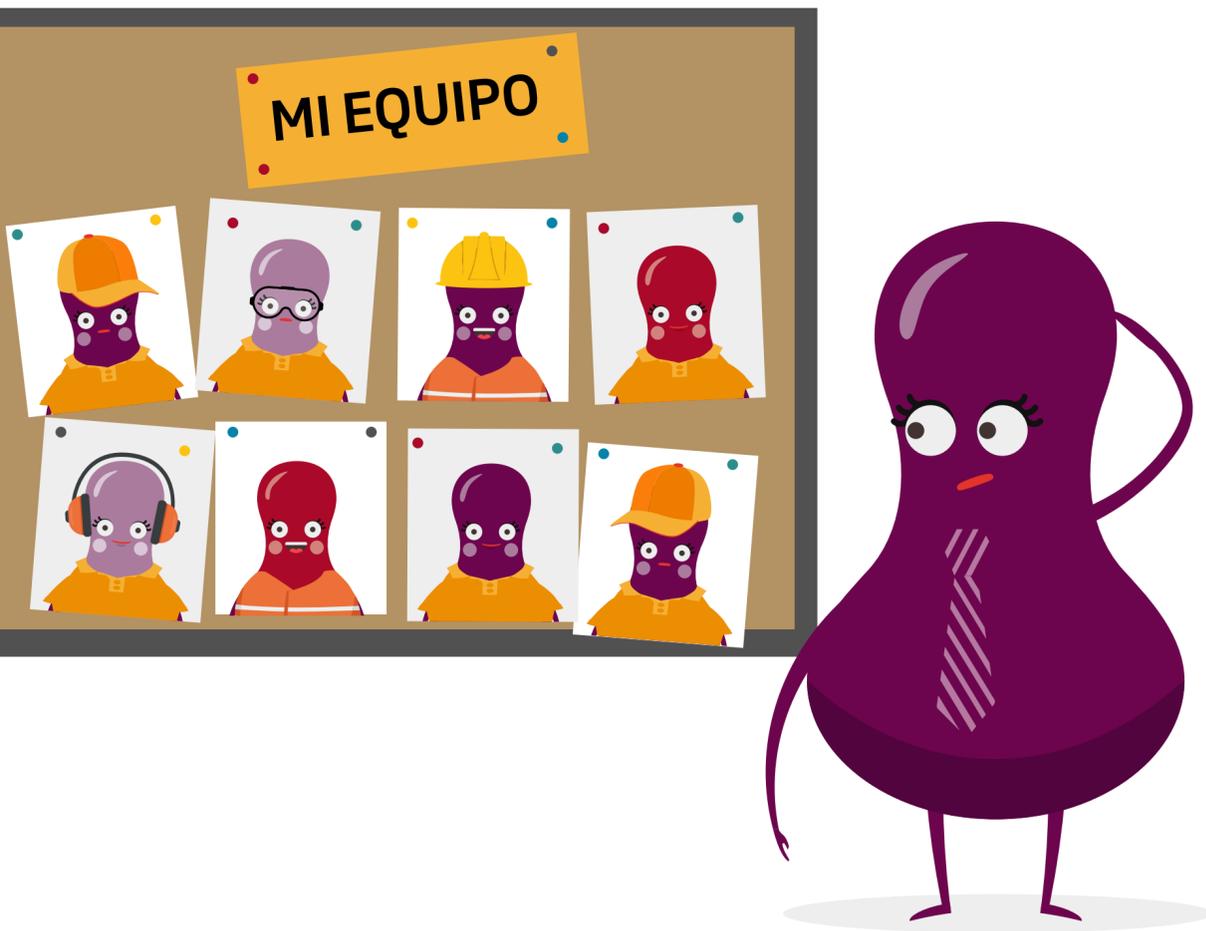




# 06

¿Cómo puedo contratar un equipo más diverso?

# ¿Cómo puedo contratar un equipo más diverso?

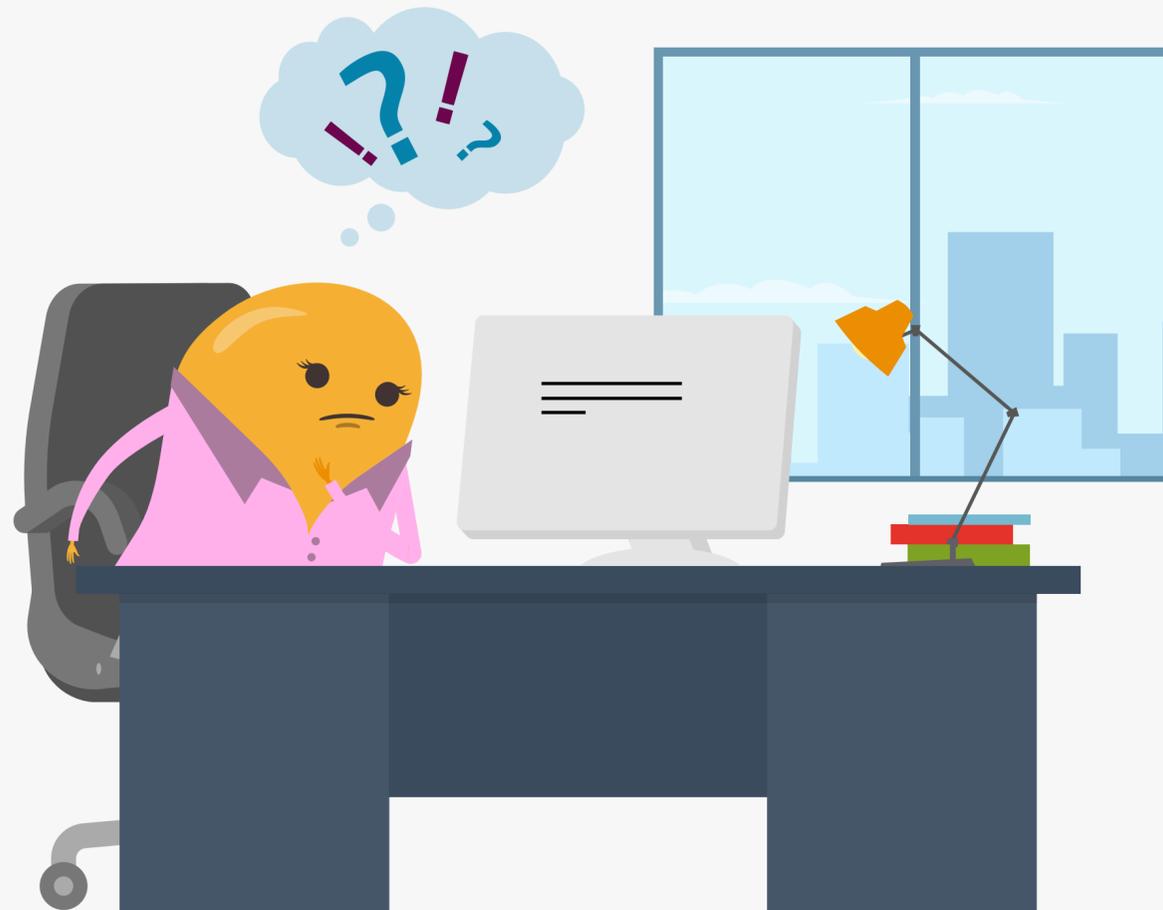


Queremos que DS Smith sea un lugar de trabajo diverso e inclusivo que refleje las comunidades a las que servimos y en las que operamos.

Los/as responsables tienen un papel clave que desempeñar en los procesos de selección inclusivos, pues garantizan que las descripciones de los puestos utilicen un lenguaje inclusivo, buscan grupos de candidatos/as diversos, mitigan los sesgos en la selección y en las entrevistas y crean un entorno acogedor. Los/as responsables contribuyen activamente a hacer cumplir el principio de no discriminación de los/as candidatos/as por razón de género, raza, nacionalidad, edad, discapacidad, orientación sexual, pertenencia a una clase social determinada, responsabilidades de cuidado y religión, a fin de permitir la igualdad de oportunidades para todo el mundo.

# ¿Cómo puedo contratar un equipo más

## Consejo 1



## Redacta descripciones de puestos inclusivas

Utiliza un lenguaje inclusivo en las descripciones de los puestos para no desanimar a posibles candidatos/as en las fases iniciales.

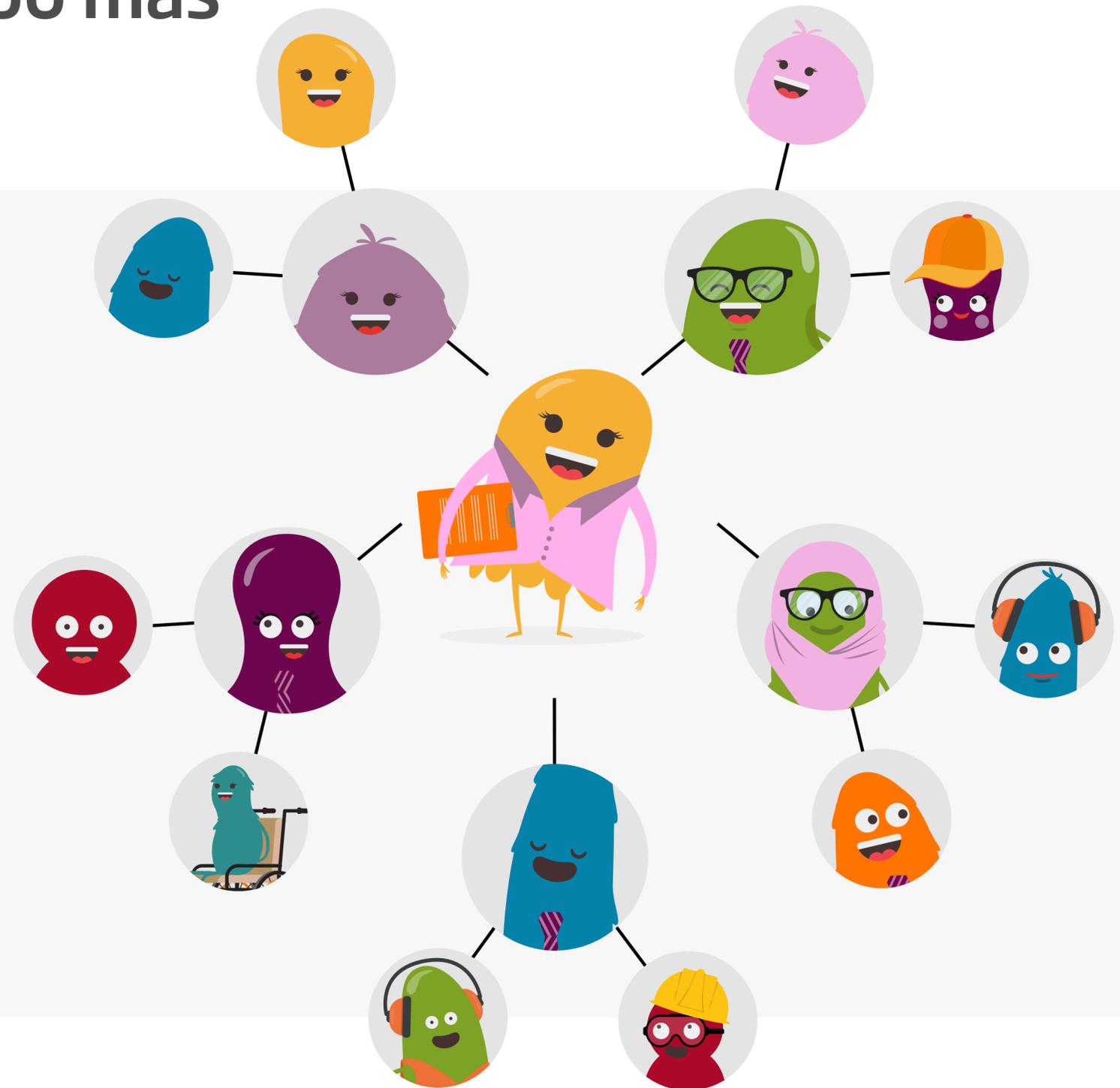
- Revisa las descripciones de los puestos para eliminar el lenguaje sesgado o las cualificaciones innecesarias. Un ejemplo de lenguaje sesgado podría ser describir al equipo como «de ritmo rápido», lo que podría disuadir a candidatos/as con ciertas necesidades.
- Elimina el lenguaje con marcas de género. Por ejemplo, en «Necesitamos un director que supervise todos los proyectos de su equipo», el uso de «director» excluye a las mujeres y a los/as candidatos/as no binarios/as. En este caso, utiliza la palabra «superior» en su lugar. Existen sitios web que comprueban el lenguaje de las descripciones de puestos de trabajo para garantizar que sean inclusivas, como **Gender Decoder** (en inglés).
- Destaca el compromiso de DS Smith con la DE&I y el apoyo a las Redes activas en la descripción del puesto.
- Indica que «se anima a candidatos/as de cualquier origen a presentar su candidatura».

# ¿Cómo puedo contratar un equipo más

## Consejo 2

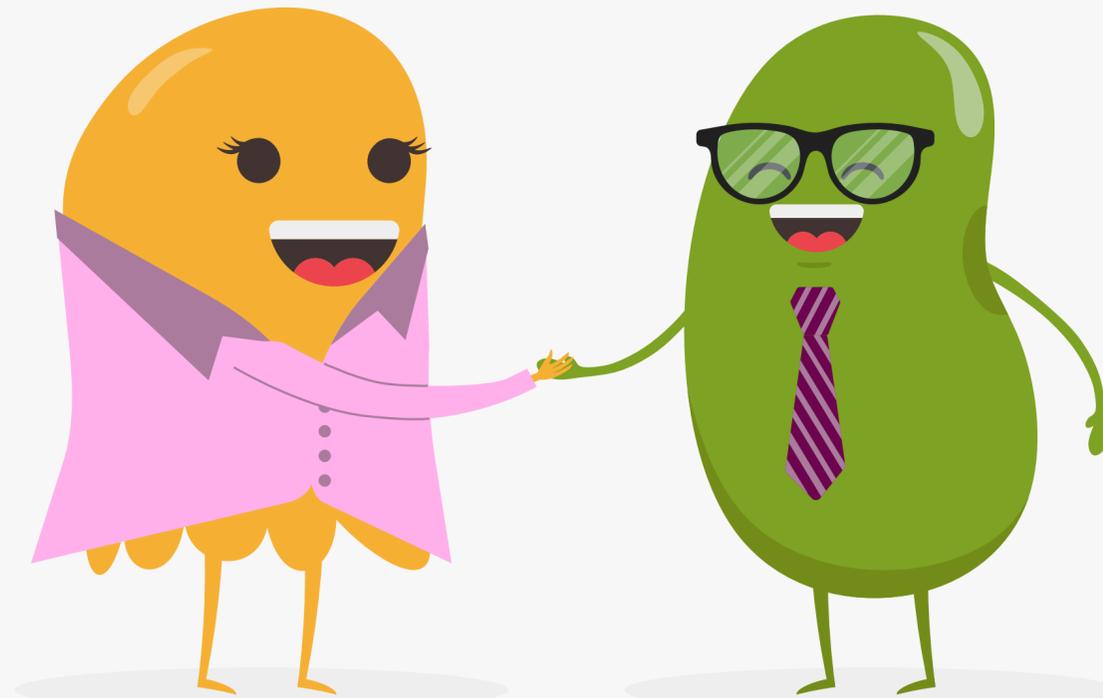
### Amplía tu alcance para atraer a grupos de talento más diversos

- Publica los anuncios de empleo donde tengan más probabilidades de ser vistos por candidatos/as con escasa representación, como bolsas de trabajo en línea centradas en grupos minoritarios, así como empresas especializadas en la contratación de personas diversas.
- Participa en eventos profesionales dirigidos a grupos con escasa representación
- Si trabajas con nuestro equipo interno de Talent Acquisition o con una agencia de selección externa, pídeles que te proporcionen una lista diversa de personas a las que podrías entrevistar.
- Pide referencias a los miembros de tu equipo, sobre todo a los de grupos infrarrepresentados.



# ¿Cómo puedo contratar un equipo más

## Consejo 3



## Crea una experiencia positiva e inclusiva en cada interacción con la persona solicitante

Haz que la programación de las entrevistas sea sencilla, accesible y flexible, ofrece a las personas entrevistadas varias fechas, incluye franjas horarias por la mañana y por la tarde y pregunta de forma proactiva a las personas candidatas si necesitan ajustes razonables.

Algunos ejemplos de ajustes pueden ser:

- suministro de materiales en letra grande o braille
- tiempo adicional para pruebas o entrevistas
- plaza de aparcamiento accesible reservada

Pregunta los pronombres de la persona solicitante por norma, a menos que ya los haya indicado en su currículum o en las comunicaciones anteriores con ella.

# ¿Cómo puedo contratar un equipo más

## Consejo 4

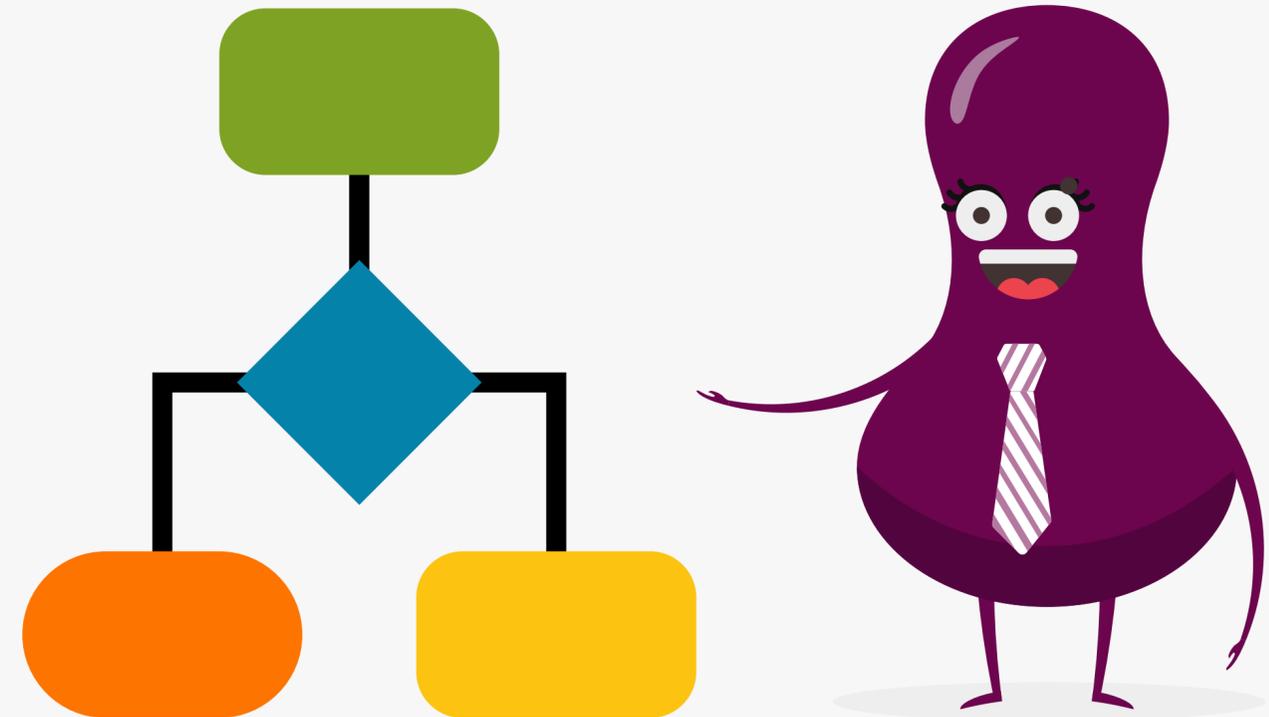
### Sé transparente en el proceso de selección

Conviene dar a conocer el calendario general del proceso de selección, si puedes, destacando las etapas clave de la selección, incluido:

- cuántas rondas de entrevistas es probable que haya
- si hay pruebas específicas
- cuándo esperas tomar una decisión definitiva

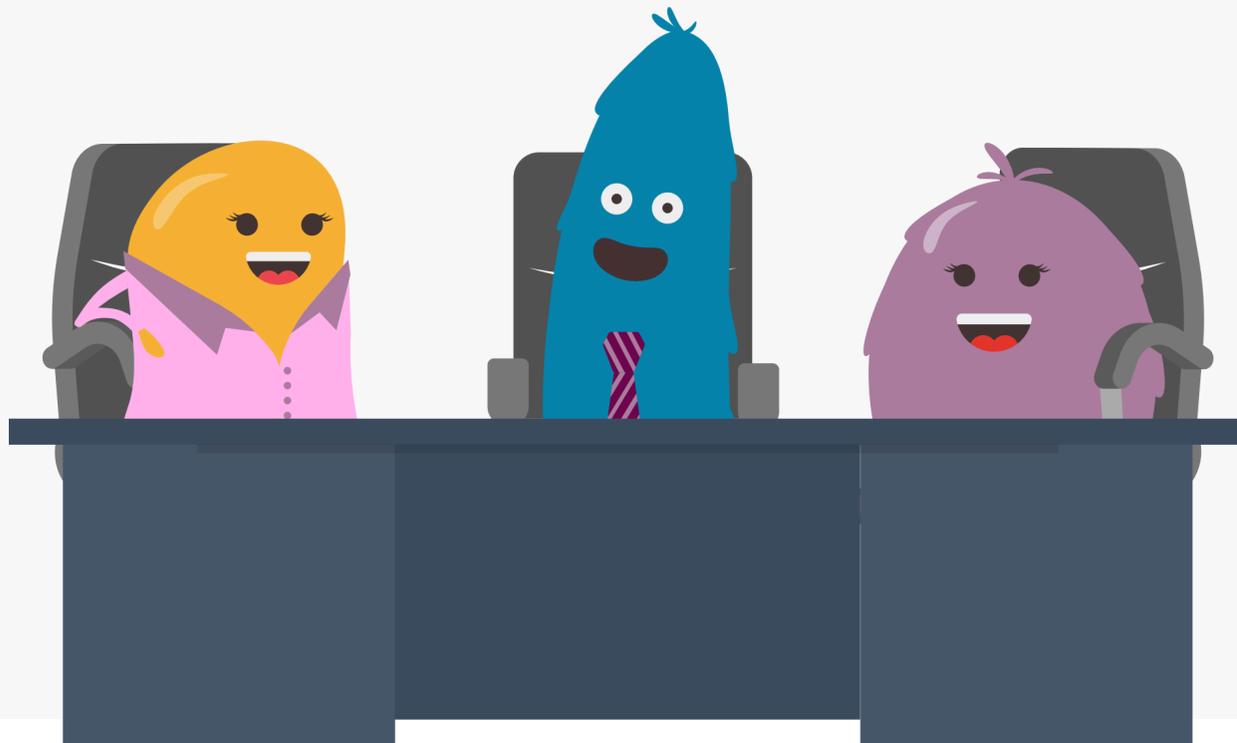
Anima también a la persona solicitante a ponerse en contacto con el responsable de contratación o con el equipo de adquisición de talentos si tiene alguna duda durante el proceso de selección.

Así se puede ayudar a las personas candidatas con responsabilidades familiares que necesiten hacer arreglos especiales para asistir a las entrevistas.



# ¿Cómo puedo contratar un equipo más

## Consejo 5

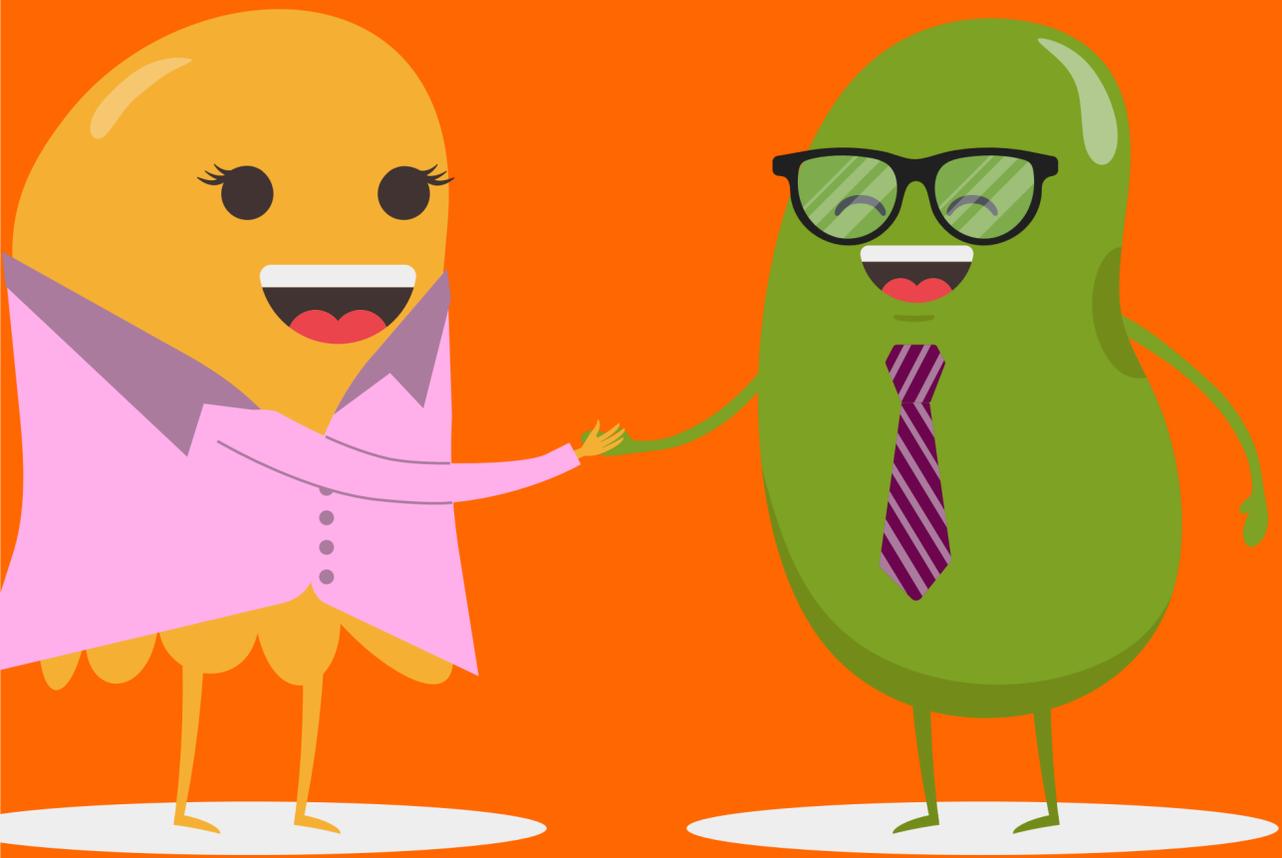


### Estandariza la entrevista

- Ten un panel de contratación diverso o pide a varias personas del equipo que hagan sus propias entrevistas para que los/as candidatos/as sean evaluados/as desde diferentes perspectivas.
- Utiliza las mismas preguntas de entrevista para cada solicitante
- Utiliza preguntas estructuradas en la entrevista basadas en la descripción del puesto a fin de evitar sesgos y dar tiempo a los/as candidatos/as para formular preguntas
- Plantéate informarte sobre el sesgo inconsciente o realizar la formación en línea de **Percipio** sobre sesgo inconsciente antes de la entrevista.

### Recurso adicional

- ➔ Consulta nuestra Política de inclusión en nuestro **Centro de Políticas**

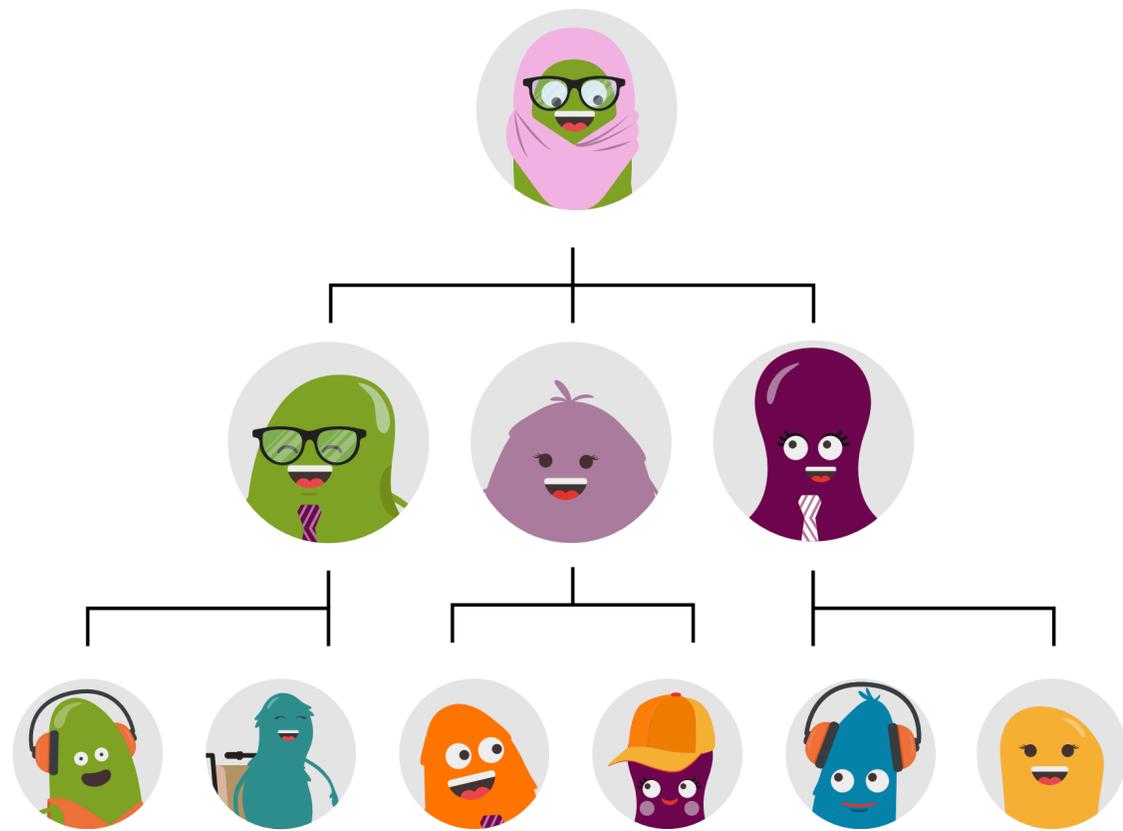


07

¿Cómo me convierto  
en líder inclusivo/a?

# ¿Cómo me convierto en líder inclusivo/a?

El liderazgo inclusivo es la esencia de nuestra estrategia «Now and Next».



## ¿Qué implica ser líder inclusivo/a?

Líderes inclusivos/as:

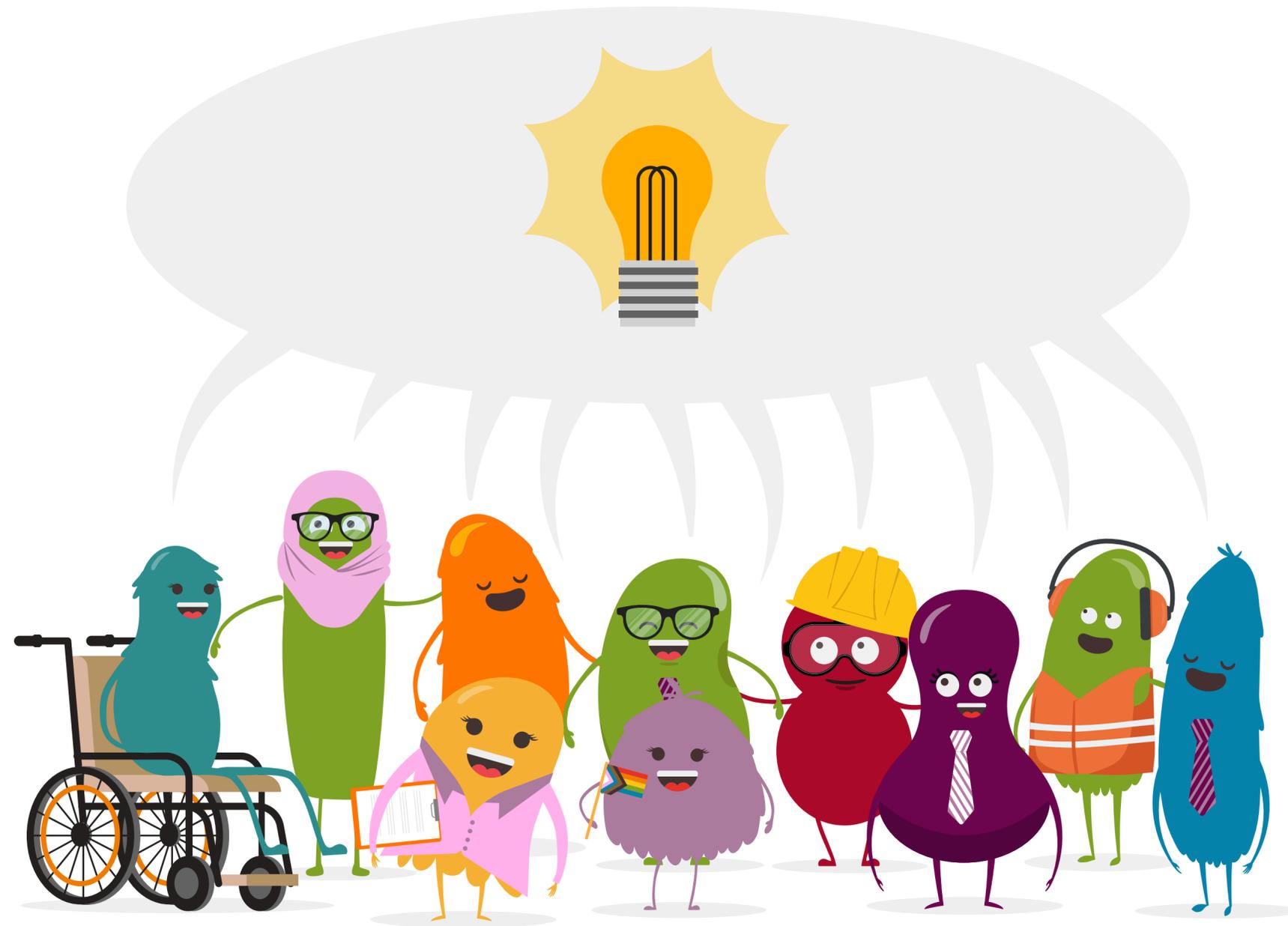
- Valoran las diversas perspectivas y crean un ambiente en el que la gente sienta que se valoran sus opiniones y aportaciones.
- Marcan el tono y son el modelo de comportamiento ante sus equipos a fin de crear un entorno en el que todo el mundo se sienta reconocido, respetado y capaz de contribuir.

Se invita a todos/as los/as jefes/as de personal a asistir a un **taller sobre liderazgo inclusivo**.

El taller abarca:

- Liderazgo inclusivo y por qué es importante para DS Smith
- Tu papel a la hora de influir en el programa de DE&I
- Ideas prácticas y planes de acción

# ¿Cómo me convierto en líder inclusivo/a?



Dedica tiempo a comprender las perspectivas únicas de las distintas personas de tu equipo y crea un entorno más colaborativo.

# ¿Cómo me convierto en líder inclusivo/a?

---

## Consejo 1

### Haz un esfuerzo consciente por buscar perspectivas diversas

Una buena forma de ponerlo en práctica sería buscar ideas y opiniones de distintos miembros del equipo sobre próximas tareas o proyectos en los que estéis trabajando.

## Consejo 2

### Sé consciente de tus sesgos personales

Todos tenemos sesgos, a menudo inconscientes, que pueden influir en nuestras percepciones y decisiones. Nuestros sesgos se activan especialmente si trabajamos ante estrés cognitivo o sobrecarga, por ejemplo, con cansancio, hambre, disgusto o con presiones de plazos.

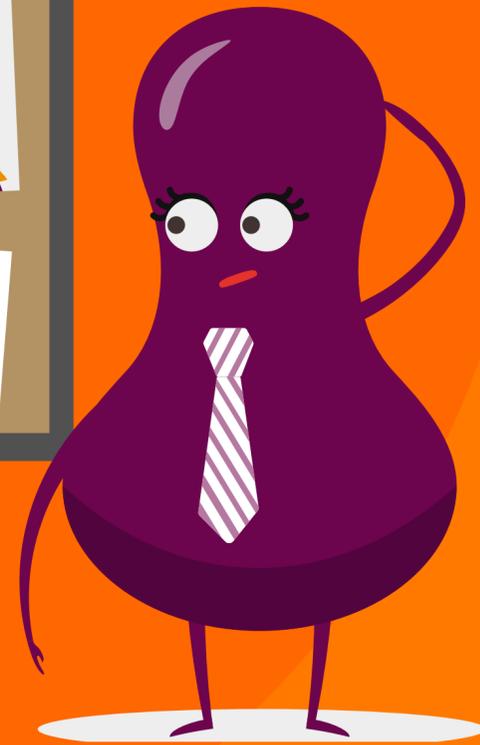
Como líderes, tenemos la responsabilidad de ser más conscientes de nuestros propios sesgos y comprender cómo pueden afectar negativamente a los demás, especialmente a quienes pertenecen a grupos infrarrepresentados. Más información sobre **sesgos personales** más adelante en esta guía.

## Consejo 3

### Marca el tono con tus palabras y acciones

Utiliza un lenguaje inclusivo y respetuoso con las diferentes culturas (consulta la parte de **Lenguaje inclusivo** de esta guía).

# 08

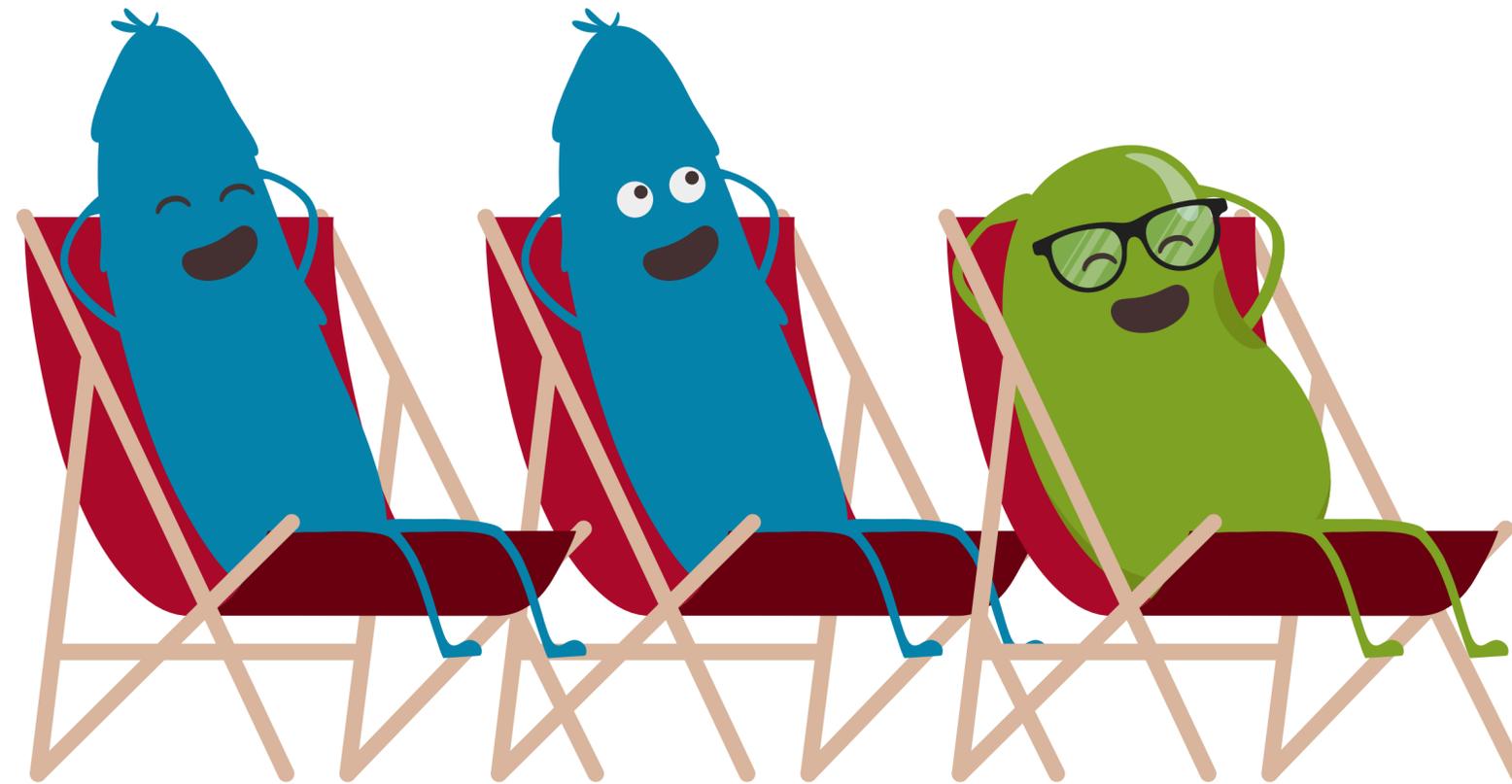


¿Cómo puedo crear un sentimiento de pertenencia en mi equipo?

# ¿Cómo puedo crear un sentimiento de pertenencia en mi equipo?

Un lugar de trabajo que fomenta el sentimiento de pertenencia crea un entorno en el que las personas pueden ser ellas mismas en el trabajo sin miedo a ser juzgadas ni excluidas.

Cuando los/as compañeros/as sienten que pertenecen a un grupo, es más probable que compartan ideas y trabajen en equipo para alcanzar objetivos comunes.



## ¿Qué es la pertenencia?

La pertenencia en el lugar de trabajo se refiere a las experiencias cotidianas que garantizan a las personas que son incluidas y aceptadas por quienes son.

Es importante porque cuando los/as compañeros/as sienten que se valoran sus identidades y contribuciones únicas, son más productivos/as, están más motivados/as y son más leales.

# ¿Cómo puedo crear un sentimiento de pertenencia en mi equipo?

Los/as responsables desempeñan un papel clave en la creación de un sentimiento de pertenencia. Los/as compañeros/as que confían en sus responsables y creen que se preocupan por ellos y ellas como

## Conoce a tu equipo

Uno de los primeros pasos para crear un sentimiento de pertenencia es reconocer y valorar la diversidad de los miembros de tu equipo. Conoce a los miembros de tu equipo individualmente:

- De vez en cuando, haz grupos pequeños para comer o para tomar café.
- En las reuniones individuales, dedica tiempo a preguntar por sus intereses, así como por las tareas relacionadas con el trabajo.



## Comunica de forma inclusiva

Utiliza un lenguaje inclusivo que haga que todo el mundo se sienta bienvenido, respetado y valorado.

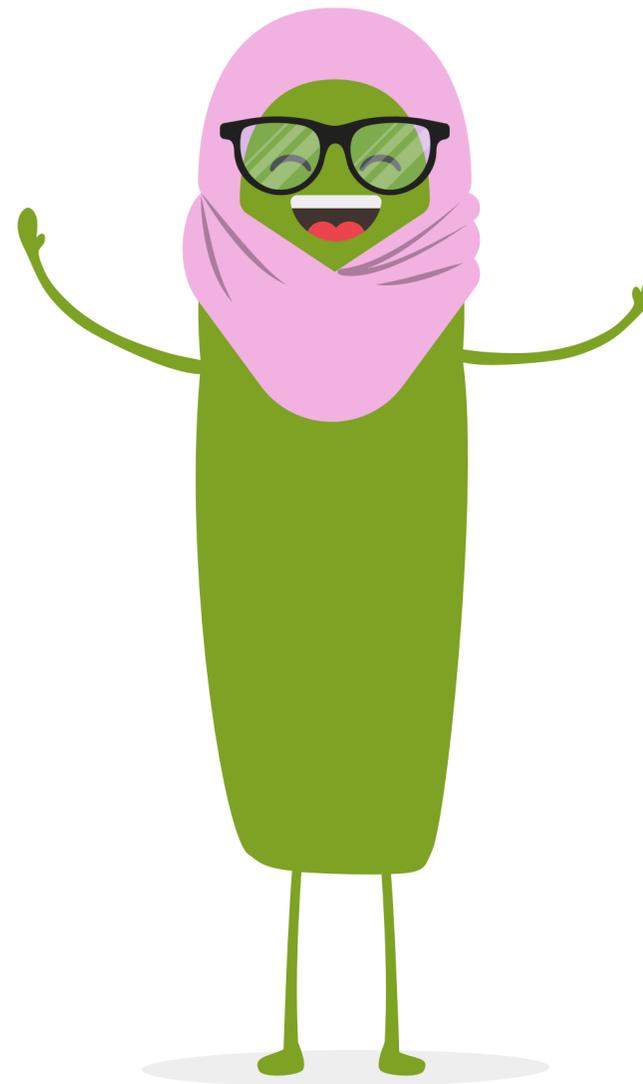


## Escucha activa

- Escucha de forma activa sin juzgar cuando los miembros del equipo expresen preocupaciones o ideas. Actúa según sus comentarios siempre que sea posible o explica tu negativa.
- Fomenta y adopta los comentarios de los miembros de tu equipo. Implica pedir su punto de vista y escuchar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones.



# ¿Cómo puedo crear un sentimiento de pertenencia en



## Modelos de comportamiento

Demuestra y refuerza los comportamientos y actitudes que esperas de los miembros de tu equipo, como mostrar respeto y utilizar un lenguaje inclusivo.



## Amplía tus conocimientos sobre cuestiones de diversidad, equidad e inclusión



- Apoya nuestras Redes activas, por ejemplo, asistiendo a actos en los que puedas aprender y mejorar tus conocimientos sobre diversidad, equidad e inclusión.
- Lee más artículos en línea en sitios como LinkedIn.

## Reconoce a tus compañeros/as

- Cuando los empleados sienten que su duro trabajo y sus contribuciones pasan desapercibidos o no se recompensan, suelen tener la sensación de que no se les valora.
- Dedica tiempo a reconocer el trabajo y los logros de tus compañeros/as. Se puede hacer públicamente con una nominación a los Smithies, como un «gracias» privado verbalmente o a través de una simple nota.



# ¿Cómo me convierto en promotor/a de la DE&I?

Convertirte en promotor/a de la DE&I es una forma estupenda de demostrar visiblemente tu compromiso para ayudar a DS Smith a convertirse en una empresa que celebra las diferencias, se preocupa por el bienestar de los empleados y fomenta la innovación.

La forma más sencilla de hacerlo es aliarte en una de nuestras Redes activas.

Las 5 funciones clave que desempeña un/a aliado/a son las siguientes:

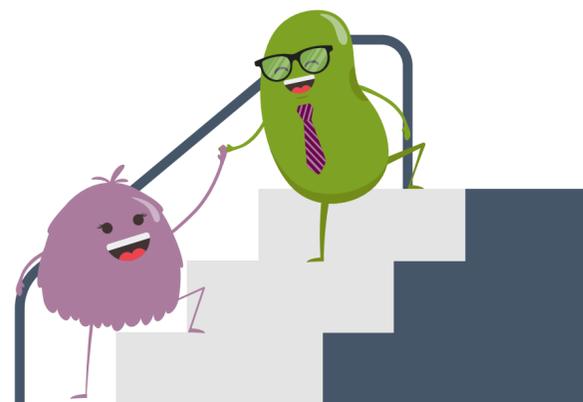
## 1 Escucha más de lo que habla

- Presta atención, escucha y busca oportunidades para aprender.
- Asiste a eventos de la comunidad y de creación de redes para hacerte una idea clara de los desafíos a los que se enfrentan tus compañeros/as.

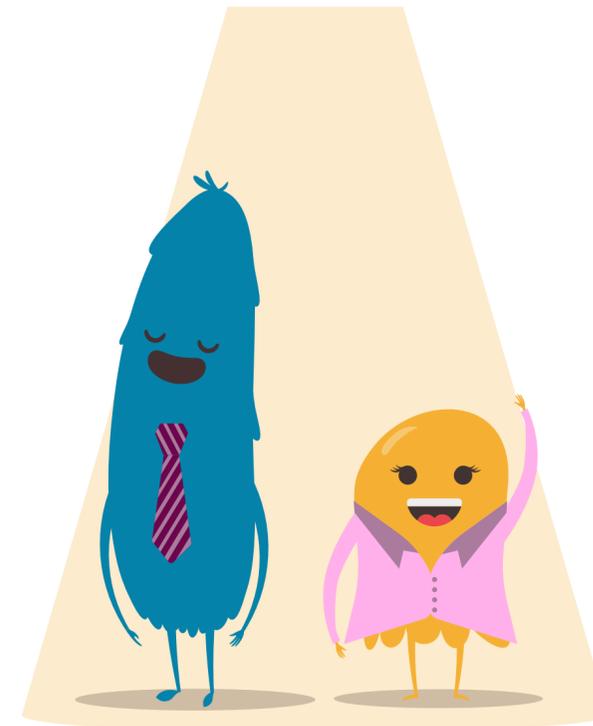


## 2 Sé mentor/a de otras personas

- Aprovecha tu experiencia y puesto para orientar a los miembros del personal diversos y ayudar a ampliar los puntos de vista y las contribuciones.
- Busca oportunidades para que tus compañeros/as demuestren y desarrollen sus habilidades.



## 3 Comparte el protagonismo



- Observa durante la próxima reunión o conferencia a la que asistas. ¿Hay suficientes mujeres presentes? ¿Los ponentes principales son todos hombres blancos de mediana edad? ¿Hay voces de diversos orígenes?
- Comparte tu acceso y tus oportunidades. En lugar de dirigir siempre tú una reunión o una presentación, busca oportunidades para que participe otra persona de tu equipo, quizá incluso un miembro de una red activa.

# ¿Cómo me convierto en promotor/a de la DE&I?

## 4 Advierte (y corrige) la exclusión

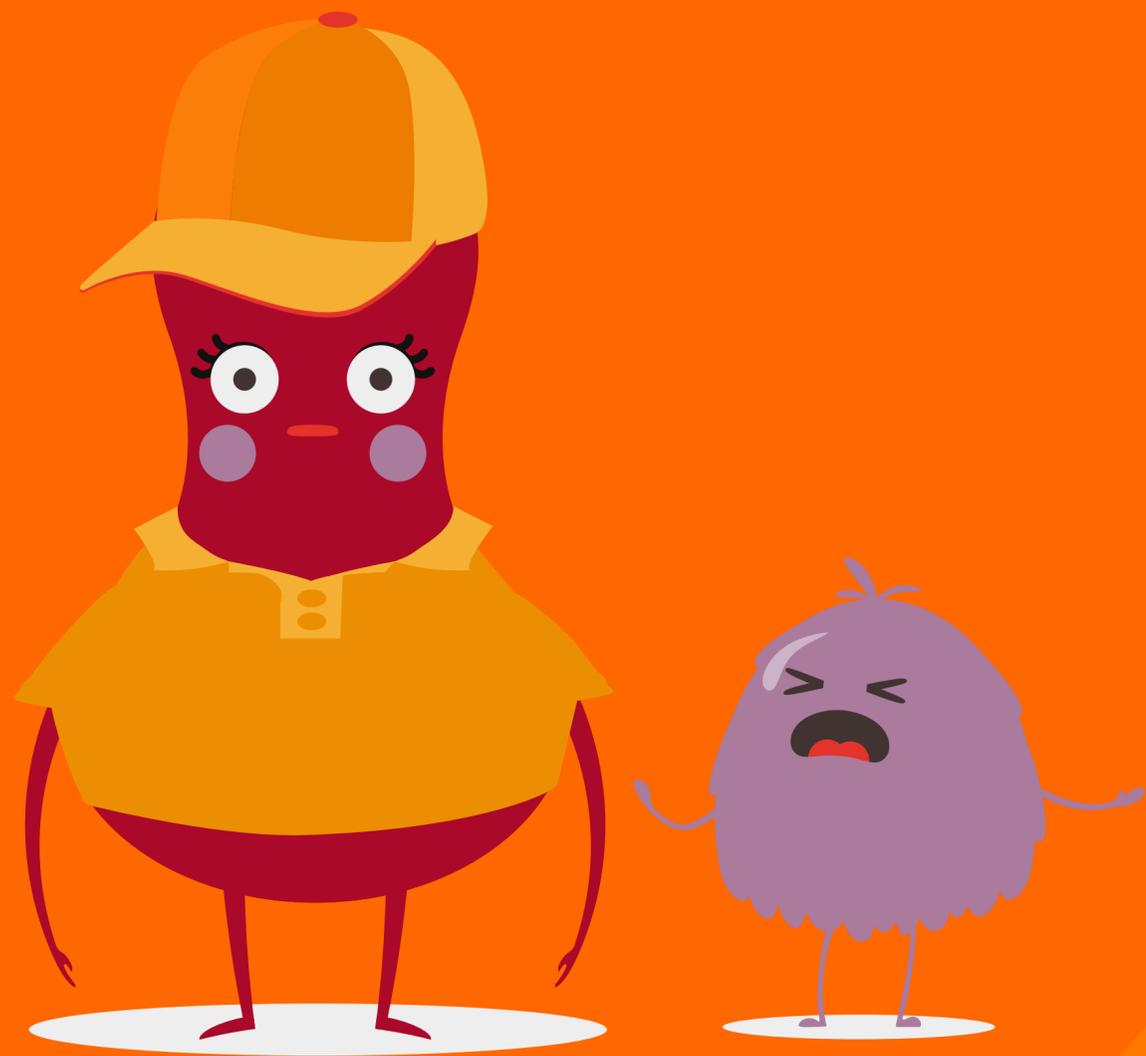
- Aprender más sobre cómo se da la inclusión y qué aspecto tiene cuando no la hay es algo que los/as aliados/as pueden tener en cuenta en su papel de liderazgo diario.
- Por ejemplo, convertirte en aliado/a de nuestra red Discapacidad y aliados/as te ayudará a apreciar mejor las necesidades cotidianas de tus compañeros/as con discapacidad.



## 5 Ten estrategia en tu defensa

- Del mismo modo que no puedes donar a todas las causas que merecen la pena, un/a aliado/a no puede abanderar eficazmente todas las Redes.
- Elige la comunidad que mejor conozcas o la que más te interese ayudar, y en la que tu voz pueda ser más útil a los demás.
- Ten en cuenta tus experiencias, tus intereses y el valor que puedes aportar a una Red. Debátelo con el/la responsable de la red y acuerda cómo puedes desempeñar un papel significativo.





# 09

¿Cómo identifico  
y abordo las  
microagresiones?

# ¿Cómo identifico y abordo las microagresiones?

Ser conscientes de las microagresiones nos permite fomentar un entorno más inclusivo. Cuando las personas son objeto de microagresiones constantes, pueden sentir que no pertenecen al sitio y que no se las incluye.

## ¿Qué son las microagresiones?

- Las microagresiones hacen referencia a ligeros comentarios o acciones sutiles que mandan mensajes negativos o insultantes a grupos minoritarios.
- A menudo no son intencionados, pero el impacto en la persona que los sufre puede ser importante.

## ¿Qué ejemplos hay de microagresiones?

Los ejemplos de microagresiones son comentarios que expresan sutilmente suposiciones negativas sobre alguien en función de su identidad, como la raza, el género, la orientación sexual, la situación de discapacidad u otra pertenencia a un grupo marginado.

- «Eres bastante lista para ser mujer».
- Referirse a una sala llena de gente como «tíos».
- «No tienes pinta de superior».
- «¿De dónde eres en realidad?».
- «No te considero discapacitado».

## ¿Cómo respondo si me hacen saber que he cometido una microagresión?

Puede ser fácil cometer una microagresión. Si eres consciente de haber dicho algo que causa un impacto negativo en otra persona, aquí tienes algunas recomendaciones sobre cómo responder:

- Escucha sin ponerte a la defensiva. Si alguien te dice que algo que has dicho es hiriente o inapropiado, escucha y comprométete a aprender de la experiencia.
- Discúlpate por el error, aunque no fuese intencionado.
- Agradece a la persona que te haya informado.
- Infórmate más sobre el sesgo inconsciente y las microagresiones leyendo o asistiendo a formaciones.

# ¿Cómo identifico y abordo las microagresiones?



## ¿Qué hacer si presencias o eres testigo de una microagresión?

Ser testigo de una microagresión en directo puede ser una situación incómoda.

Reírse ante una microagresión es el comportamiento de un cómplice, mientras que hacer la vista gorda, ignorar o no reconocer una microagresión es el comportamiento de un espectador. Ante una microagresión, debemos convertirnos en defensores de la persona que la sufrió, responder adecuadamente y ver cómo está la persona afectada.

La forma de responder dependerá de la situación. Si es apropiado, dilo en ese momento. Si no puedes, busca una oportunidad adecuada para hacer un seguimiento en un entorno más privado y explicar por qué las palabras fueron inapropiadas. Anima a la otra persona a reflexionar sobre sus actos.

Ponte en contacto con la persona afectada lo antes posible, pregúntale si está bien y ofrece apoyo si lo necesita. También es útil preguntar a ese/a compañero/a si hubiera preferido que intervinieras de otro modo, para que puedas saberlo de cara al futuro y mejorar constantemente.

## ¿Dónde puedo buscar más asesoramiento y apoyo?

- Habla con tu responsable o con Recursos Humanos.
- Si te interesa saber más, haz el curso de Percipio **Reconocer y abordar las microagresiones en el lugar de trabajo** (en inglés).



# 10

¿Cómo comprendo  
mis propios sesgos?

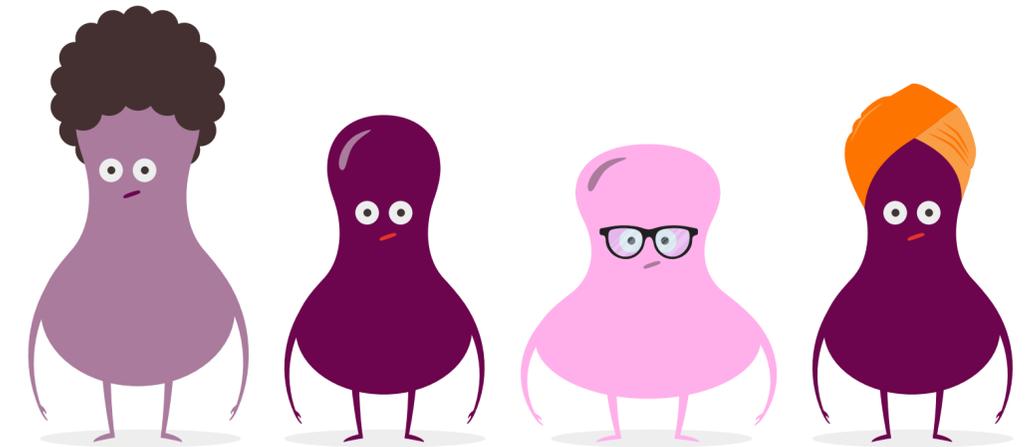
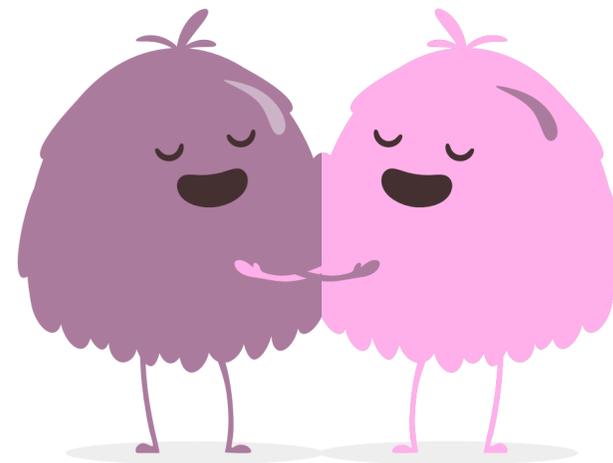
# ¿Cómo comprendo mis propios sesgos?

Nos gusta pensar que somos imparciales y razonables en nuestra vida cotidiana y creemos que tomamos decisiones desde el pensamiento racional. Sin embargo, a todos nos influye el entorno que nos rodea, ya sea social, familiar o institucional.

Nuestros sesgos inconscientes son actitudes que mantenemos inconscientemente, pero que influyen en cómo pensamos sobre otras personas. Hay cinco tipos habituales de sesgo.

## Afinidad

- Nos llaman la atención otras personas que se parecen a nosotros. Estas similitudes pueden darse en términos de origen, intereses y apariencia.
- Por ejemplo, al contratar a alguien, puedes pensar automáticamente que alguien que ha estado en una universidad concreta encajaría bien en el equipo.
- Para hacer frente a esto, detente y pregúntate por qué te llaman la atención determinadas personas en el trabajo.



## Apariencia

- Tratar a las personas de forma diferente en función de sus atributos físicos, como pueden ser el color del pelo, el peso, la altura y la belleza percibida.
- Los estudios sugieren que las personas convencionalmente atractivas físicamente, según los puntos de vista eurocéntricos/occidentalizados, tienen más probabilidades de ser entrevistadas para puestos de trabajo y contratadas, avanzar rápidamente en las carreras profesionales y ganar salarios más altos que las personas convencionalmente poco atractivas.
- Un proceso de selección estructurado que evalúe a los/as candidatos/as antes de cualquier entrevista en persona (o mediante vídeo) ayuda a evitar el sesgo de apariencia.

# ¿Cómo comprendo mis propios sesgos?

## Confirmación

- Tendencia a buscar e interpretar la información nueva de forma que confirme tus propios puntos de vista y a descartar o ignorar la información que contradice tu punto de vista. Afecta a nuestra capacidad de pensar objetivamente y puede llevarnos a tomar decisiones equivocadas.
- Para evitarlo, utiliza datos a la hora de tomar decisiones. A la hora de contratar, hacer preguntas estandarizadas basadas en las aptitudes proporcionará a todo el mundo una oportunidad justa.



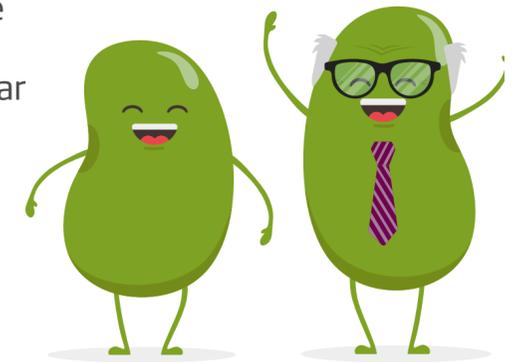
## Género

- Cuando se prefiere a un género sobre otro, lo que suele referirse al trato de favor que reciben los hombres en el lugar de trabajo.
- Una forma de evitarlo es mediante prácticas de contratación neutras desde el punto de vista del género, aplicando técnicas de evaluación anónimas, como pruebas de aptitudes y muestras de trabajo.



## Edad

- Hace referencia a tratar a alguien de forma menos favorable debido a su edad, ya sea joven o mayor.
- Para combatir el sesgo de la edad, recompensa a tus empleados en función del desempeño y no de la antigüedad, redacta descripciones de puestos sin lenguaje potencialmente discriminatorio como «equipo joven» y promueve la mentoría inversa, en la que los trabajadores más jóvenes también puedan aportar valor a empleados con más experiencia.



# ¿Dónde puedo obtener más información?

---

## Ayuda didáctica sobre sesgos inconscientes

- Si quieres saber más sobre sesgos inconscientes, hay más formación disponible. Habla con tu responsable local de formación y desarrollo / Recursos Humanos.
  - Considera la posibilidad de completar la **formación sobre sesgos inconscientes**.
- Hay mucha más información disponible sobre diversidad, equidad e inclusión, tanto interna como externamente.
  - De forma interna, puedes leer más sobre nuestra **estrategia de DE&I**.
  - Disponemos de abundante material adicional de aprendizaje y desarrollo al que puedes acceder desde **aquí**.
  - También puedes hablar con un miembro del departamento de Recursos Humanos y debatir sobre la mejor forma de apoyar la diversidad, equidad e inclusión en DS Smith.

# Gracias

