

DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y EQUIDAD EN LAS ORGANIZACIONES: GESTIONAR EL PRESENTE PARA LIDERAR EL FUTURO

LUCILA GARCÍA

Fundación SERES

Los resultados de las elecciones presidenciales norteamericanas anunciados recientemente son importantes e históricos por muchas razones. Una de las razones más destacables proviene de haber elegido a la primera mujer y la primera persona negra e india para el cargo de Vicepresidente de Estados Unidos.

Marian Wright Edelman dijo que «no puedes ser lo que no puedes ver». Es complejo tener la confianza para perseguir objetivos profesionales, e incluso tener ideas sobre qué objetivos se pueden perseguir, cuando no ves personas que comparten tus mismas identidades y experiencias en esos puestos. Como nunca había visto a una vicepresidenta que tuviera sus identidades y antecedentes para emular, Kamala Harris tuvo que soñar en grande y trabajar más duro para ser la líder que es hoy. Debido a ese arduo trabajo, talento en bruto y determinación inquebrantable, se convirtió en la primera mujer negra en ostentar este puesto, pero lo que es más importante, abrió también un camino para quienes venían detrás de ella. Las personas que comparten su identidad pueden ahora verse a sí mismas en lugares similares de liderazgo. Como dijo en su discurso de victoria: «Si bien puedo ser la primera mujer en este puesto, no seré la última. Porque cada niña que nos ve esta noche, ve que éste es un país de posibilidades».

INTRODUCCIÓN

La importancia de ver modelos a seguir que comparten la propia identidad comienza a una edad temprana. A menudo, los sueños de las personas de lo que «quieren ser cuando sean mayores» requieren décadas de experiencias educativas y profesionales para alcanzarlos. Por eso es tan importante que los niños y niñas tengan modelos a seguir que se parezcan a ellos y ellas en los lugares a los que podrían aspirar. Los estudios han demostrado que las aspiraciones profesionales de los niños y las niñas están muy influidas por las personas que ven en sus vidas y en los medios de comunicación, y que estas aspiraciones varían según el género, la raza y el nivel socioeconómico. Priyanka Raha, madre indio-estadounidense de dos hijos y directora ejecutiva de PopSmartKids, compartió: «Cuando mis hijos ven a un líder en la televisión nacional, quiero que se vean reflejados en ese líder. Eso ha sido difícil cuando se les ha dicho que “no son estadounidenses”, basándose únicamente en el color de su piel. Quiero criar a mis hijos para que tengan las mismas ambiciones

que cualquier niño o niña de la clase, no como una excepción, sino como lo más normal: creer que pueden ser quienes quieren ser». Ver a Kamala Harris, una mujer negra e india, hija de inmigrantes y graduada de HBCU, elegida para el segundo cargo más alto del país, abre las opciones de lo que es posible para tantas personas que se identifican con esos aspectos de su origen.

Desde hace tiempo estudios que ahondan en la realidad de la empresa han puesto de manifiesto que la diversidad y la inclusión son ventajas competitivas que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad. Hoy sabemos que los equipos diversos mejoran la productividad, son más creativos y tampoco es de extrañar que aprovechen las oportunidades de forma más proactiva. Para hacer esto posible, por un lado, las empresas deben atraer el mejor conocimiento y aptitudes con una oferta de igualdad de oportunidades a sus empleados y, al mismo tiempo, deben favorecer la convivencia de culturas diversas e inclusivas, donde cada uno se muestre tal y como es.

Hoy la velocidad de cambio es mucho mayor que nunca. Por un lado, una tecnología imparables que está ya trabajando en sistemas y soluciones que ni siquiera imaginamos que existen, pero que indudablemente pueden tener un impacto en la aparición y en la eliminación de barreras, en la generación, aumento o disminución de brechas sociales. No sorprende que estos aspectos relacionados con la inclusión aparezcan ya desde el principio de los diseños basados en IA. Dotar la inteligencia artificial de criterios inclusivos será una de las acciones más importantes en el futuro inmediato, y una responsabilidad de las empresas para generar un impacto positivo con los productos y servicios que ponen en el mercado.

Por otra parte, nos enfrentamos a una crisis sanitaria sin precedentes que configurará un mundo diferente, que desnudará de lo accesorio y que ofrecerá un nuevo entorno con nuevas oportunidades de innovar, mejorar y trabajar por impactar de una manera positiva en la sociedad. Si nos fijamos en la tecnología como factor de progreso y disrupción, creo que hay una idea clara y básica: no podemos permitirnos que nadie quede atrás en esta llamada cuarta revolución industrial. Las estimaciones de la OCDE apuntan a más de mil millones de empleos que sufrirán algún tipo de transformación debido al impacto de la tecnología, casi un tercio de todos los empleos en todo el mundo en la próxima década. Por su parte el Foro Económico mundial valora en 133 millones de nuevos empleos en las principales economías para satisfacer las demandas de la cuarta revolución industrial. En muchas compañías el 80% del valor de las empresas ya se explica por los intangibles. Reducir las desigualdades dentro de las organizaciones debe ser un reto que esté integrado en las conversaciones que tenemos con nuestros grupos de interés. Naturalmente, en plena 4ª revolución industrial no podemos dejar a nadie atrás y

marcos como el que nos ofrece el ODS 10, reducción de las desigualdades, con independencia del perfil de la empresa, es una oportunidad única, para acceder a nuevos mercados, de tal forma que las compañías pueden asegurar la sostenibilidad de su cadena de valor y crear lazos más fuertes en las comunidades donde operan.

Es importante trabajar por igual diferentes conceptos asociados a este tema: diversidad, inclusión y equidad. Diversidad para aceptar y admitir las diferencias, inclusión para apostar por las diferencias y darle a cada una su lugar y equidad para asegurar la igualdad de oportunidades. En mi opinión, debemos hablar siempre de los tres conceptos ligados e igualmente trabajados, puesto que su integración es un elemento empresarial estratégico que está conectado con la capacidad de gestionar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único, pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece. La gestión efectiva, asignación de presupuesto y responsabilidades, medición del impacto y compromiso en el largo plazo con estos conceptos conducen a organizaciones más innovadoras, sostenibles en el tiempo y que caminan hacia un modelo de empresa que ve en las diferencias una oportunidad.

En la Fundación Sociedad y Empresa Responsables (SERES), hemos identificado en este proceso una pieza fundamental que es el efecto tractor de la Alta Dirección en el diseño de políticas, buenas prácticas y medidas que favorezcan entornos de trabajo con proyección de crecimiento personal y laboral. Contar con líderes responsables capaces de entender la diversidad como estrategia es una palanca necesaria para la transformación de las empresas hacia nuevos modelos. La experiencia nos dice que las empresas más diversas, son empresas más eficientes, más completas, en definitiva, de mayor excelencia, y más alineadas con los objetivos de sus grupos de interés. Queremos más empresas que abracen la diversidad, más innovadoras, comprometidas socialmente y que miren al largo plazo al tiempo que estimulan el cambio. Desde SERES trabajamos de la mano de las empresas, co-creando e impulsando propuestas orientadas a seguir construyendo una sociedad más fuerte, más sana y, por lo tanto, más sostenible en el tiempo. Fruto de esta colaboración desde hace años tenemos en marcha un equipo de trabajo, LabS Diversidad e Inclusión, con empresas desde el que abordamos estos retos atendiendo las distintas variables de la diversidad, traemos tendencias nacionales e internacionales, compartimos buenas prácticas, fomentamos el *networking*, establecemos dinámicas y metodología de medición para los KPIs vinculados a diversidad, inclusión y equidad.

Desafortunadamente, es difícil encontrar un modelo único para promover la diversidad, la inclusión y la equidad. Sin embargo, según un estudio de Boston

Consulting Group sí pueden existir palancas o condiciones que favorezcan el empleo equitativo (como la igualdad salarial), el liderazgo participativo, el apoyo de la alta dirección para la diversidad y las prácticas de comunicación abierta.

La diversidad (entendida en sentido amplio, como inclusiva y equitativa) es una oportunidad tangible con además potencial de crecimiento para las compañías. De hecho, está asociada a incrementos de hasta el 12,9% de los ingresos por innovación. La relación entre diversidad e innovación puede ser especialmente significativa para las empresas con operaciones e intereses en varios países. Esto tampoco es sorprendente, ya que las empresas globales están en una mejor posición para aprovechar y explotar la diversidad de impacto, si aprovechan la oportunidad de forma proactiva.

Otro aspecto relevante bajo el prisma de la diversidad e igualdad es la importancia del «reskilling» en un entorno digitalizado y con brechas de diversidad e inclusión, es esencial adaptar medidas sociales y económicas para que hagan posible que personas y tecnología desarrollen todo su potencial.

Del trabajo realizado entre SERES y Talengo, al que agradecemos su gran conocimiento y experiencia en este tema, existen algunas consideraciones relevantes acerca de la atracción de talento diverso, frenos y palancas existentes o KPIs necesarios para lograr una medición rigurosa dentro de las organizaciones.

ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO

En relación con las mejores prácticas, se puede poner el foco en uno de los procesos cuya gestión impacta en todos los ejes abordados anteriormente. Se trata de la atracción y selección de talento diverso. Impacta en:

- La Alta Dirección ¿Cómo de diversos son los perfiles?
- La cultura de la compañía ¿Qué se transmite y cómo de atractiva es hacia fuera?
- Los procesos ¿Son inclusivos los procesos de atracción y selección de talento?
- Los sesgos ¿Hay sesgos en los procesos de atracción y selección de talento de mi compañía?
- Los role models ¿Qué role models representan la imagen de marca de mi compañía?
- La radiografía de la diversidad ¿Hay diversidad de perfiles en mi compañía? ¿Cómo de atractiva es percibida mi organización por las nuevas generaciones?

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

FIGURA 1
IMPACTO DE LA ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO



Fuente: Elaboración Propia.

- Tener una imagen de marca excesivamente tradicional y conservadora.
- Valoraciones negativas sobre la marca en redes o páginas especializadas como Glassdoor.
- A nivel cultural, las políticas de la empresa pueden ser también un inconveniente: excesiva carga de trabajo, aperturas en festivos, falta de flexibilidad, etc.

En cuanto a las principales palancas:

- Apostar por la innovación en las campañas de atracción de talento.
- Trabajar la imagen de marca y posicionarla en redes, foros de empresa, etc.,
- Hacer visibles las políticas de diversidad de la empresa a través de portavoces diversos que hagan la empresa más atractiva para perfiles diferentes.
- Aumentar el sentido de pertenencia a través de oportunidades de desarrollo internas, promociones, programas de conciliación y flexibilidad, planes de carrera basados en la meritocracia, etc.
- Contar con una cultura organizativa coherente, con una misión y valores con los que puedan identificarse perfiles diferentes.

EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE TALENTO DIVERSO:

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

- Control de los filtros que utilizamos en el software de selección.
- Vocabulario no inclusivo en las ofertas de trabajo.
- Excesiva demanda del mercado vs. escasez de talento.
- Descripción de puestos mal formulados, en cuanto a hacer atractiva la oferta.

- Sesgos en el proceso de selección, como por ejemplo el sesgo de afinidad, con el que tendemos a valorar de manera más positiva al candidato con quién compartimos formas de pensar, hábitos, entre otros.

En cuanto a las principales palancas:

- Trabajar las ofertas de empleo de manera que, tanto la descripción, como el lenguaje utilizado sea lo más inclusivo posible. Además de descripciones que hagan los puestos más atractivos a otros perfiles.
- Formar a los profesionales del departamento de RR. HH., y en específico, del departamento de selección, en lo que respecta a sesgos.
- A la hora de seleccionar nuevos candidatos, valorar el encaje de estos con los valores corporativos.
- Posicionar externamente a la compañía como una empresa abierta a la diversidad.

¿CÓMO MEDIMOS? ↓

Es importante la identificación y definición de indicadores de desempeño que monitoricen la radiografía de diversidad en términos de diversidad visible, pero también se debe prestar atención a aquellos KPI's que ayuden a entender si el cambio cultural se está realizando y si la percepción de inclusión está aumentando. Según el estudio realizado por Talengo, *Diversidad e Inclusión: el punto de vista del CEO*, el 62% de las compañías de este país asegura trabajar en, al menos, tres aspectos de la diversidad: género, edad y funciones, pero no le dedican presupuesto, ni tampoco tienen a un profesional responsable de su desarrollo o KPI's para medir sus avances.

La importancia de cuantificar los logros o la eficacia de las acciones de diversidad e inclusión que se ponen en marcha radica en que los KPI's permitan saber qué funciona para seguir trabajando en ello, qué hay que mejorar o qué prácticas se deberían erradicar.

Los objetivos deben ir, además, vinculados a una estrategia de negocio que permita medir su impacto en la compañía.

A la hora de definir KPI's en diversidad e inclusión, es conveniente, en primer lugar, buscar indicadores objetivos apoyados en datos. En segundo lugar, que de forma natural ya estén contabilizados en la empresa. De lo contrario, puede ser poco realista proponer indicadores que no existen.

Adicionalmente, se pueden utilizar indicadores basados en opiniones o percepciones, como son los de satisfacción del cliente o encuestas de *engagement*.

Es imprescindible que la estrategia de diversidad e inclusión vaya alineada con la estrategia de negocio de la compañía, priorizando las iniciativas clave y las más coherentes con dicha estrategia. Por lo tanto, se hace también imprescindible medir qué cabida tiene la diversidad y la inclusión en la estrategia de negocio.

Algunos KPI's para llevar a cabo esta medición, trabajados en el laboratorio de diversidad realizado junto a Talengo, consultora especializada en esta materia:

- La existencia de un departamento de diversidad e inclusión
- % de objetivos del comité de dirección vinculados al MBO
- Nº de horas dedicadas al desarrollo del plan de diversidad
- Nº de horas destinadas a temas de diversidad en la compañía
- Nº de iniciativas de RSC y diversidad
- % de cumplimiento del presupuesto de diversidad

Por otro lado, se identificaron KPI's directamente relacionados con procesos y políticas internas, en las que los sesgos, la discriminación y la falta de diversidad e inclusión tienen un impacto directo sobre los profesionales y, por ende, sobre la compañía. Es posible hablar de seis dimensiones de trabajo en este sentido:

1. Compensación y beneficios. Algunos ejemplos serían:

- Nº de criterios objetivos de compensación/aumento salarial
- Igualdad de beneficios por género
- Equidad salarial por género

2. Formación. Algunos ejemplos serían:

- Nº de cursos o nº de horas de formación en temas de diversidad e inclusión
- % de acceso a las acciones formativas por áreas, roles, género, edad, etc.
- Nº de horas/ nº de programas específicos de diversidad (programas de género, programas de liderazgo inclusivo, formación en sesgos, entre otros)
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en la formación de nuevas incorporaciones

3. Medidas de conciliación. Algunos ejemplos serían:

- N° de medidas adoptadas para la flexibilización horaria
- N° de iniciativas de conciliación adicionales a las legales
- N° de eventos/reuniones fuera del horario laboral
- N° de políticas de flexibilidad

4. Políticas. Algunos ejemplos serían:

- Cumplimiento de la Ley de Discapacidad
- N° de políticas de diversidad e inclusión
- Integración de elementos de diversidad e inclusión en las políticas existentes de la organización
- Incorporación de elementos de valoración de diversidad e inclusión en la relación con proveedores

5. Promociones. Algunos ejemplos serían:

- N° o % de promociones por género
- N° de criterios objetivos de promoción
- N° de promociones de grupos diversos (por sexo, edad, u otros) a puestos ejecutivos
- N° de posiciones vacantes ocupadas por mujeres

6. Selección y contratación. Algunos ejemplos serían:

- N° de políticas para la contratación diversa
- N° de ofertas de empleo usando CV ciego
- % de cuotas en contratación

Un estudio realizado en 2017 por McKinsey (*Delivering through Diversity*), encontró que las organizaciones con mayor diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen un 21% más de probabilidad de obtener una rentabilidad superior al promedio. Asimismo, se ha identificado que las organizaciones con mayor diversidad cultural y étnica mejoran dicha probabilidad en un 33%. Estos datos nos llevan a reflexionar sobre la importancia de realizar una radiografía de la diversidad en nuestras organizaciones, para poner el foco en aquellas áreas, roles, etc., en los que exista mayor homogeneización de perfiles.

Algunos de los KPI's identificados en el laboratorio de diversidad, estaban relacionados con hacer una radiografía en los siguientes ámbitos o variables:

1. Alta Dirección

- N° de miembros del CODIR, dedicados a diversidad y la inclusión

- % de diversidad (por género, edad, otros) en el consejo de administración

- % de diversidad (por sexo, edad, otros) en comité de dirección

- % de diversidad (por sexo, edad, otros) en los jefes de equipo

2. Diversidad funcional

- N° de acciones relacionadas con la diversidad funcional

- N° de proveedores de centros especiales de empleo contratados por año

- N° de puestos con integración de la diversidad funcional

- % de empleados con diversidad funcional

3. Diversidad generacional

- N° de nuevas generaciones en puestos directivos

- N° de empleados por bloques de edad/generación (*baby boomers*, generación X, generación Y, etc.)

- Distribución por edad/generaciones en cada departamento

4. Diversidad de género

- N° de hombres y mujeres en la organización

- N° de hombres y mujeres en consejos de administración

- N° de hombres y mujeres en puestos directivos

- N° de hombres y mujeres en puestos de mando intermedio

5. LGTBIQ

- % del colectivo LGTBIQ en la organización

- % de miembros LGTBIQ en comité de dirección, mandos medios, etc.

6. Diversidad cultural

- N° de nacionalidades distintas en la organización

- N° de nacionalidades diferentes por equipos

- N° puestos directivos por tipo de nacionalidad en la matriz de una multinacional

Por otro lado, relacionado con procesos y políticas organizativas, se puede realizar una radiografía de los procesos de selección y contratación, así como de las medidas de conciliación.

Algunos ejemplos para realizar dicha radiografía en los procesos de selección y contratación serían los que se detallan a continuación:

- Distribución de contrataciones por variable de diversidad (género, edad, nacionalidad, etc.)
- % de grupos minoritarios (ej. mujeres, personas de + de 45 años, etc.) descartados en procesos de selección
- Distribución de nuevas contrataciones por variables como universidades de origen
- Nº de incorporaciones/nº de candidatos externos con diversidad funcional
- Nº de entrevistas realizadas a personas de otros países

En el caso de las medidas de conciliación, se identificaron los siguientes KPI's:

- Nº de horas o % de reducción de jornada por género
- Nº de horas promedio de teletrabajo de la plantilla
- Nº de personas que no se acogen a la totalidad o parcialidad de los permisos de maternidad/paternidad
- % de empleados que adoptan a medidas de flexibilidad laboral (por género)
- % de empleados que se acogen a medidas de conciliación (por género)

CONCLUSIONES

SERES defiende un movimiento transformador para el que lleva buscando, desde su fundación, empresas que implementen el impacto social integrado en su estrategia. Una buena forma de canalizar ese impacto social son los ODS, ya que el 92% de las compañías españolas los incluye dentro de la estrategia de negocio, según la VII edición del Informe del impacto social de las empresas SERES-Deloitte. Generar valor social es posible y se vislumbra como una oportunidad para obtener resultados económicos, así como un impacto social positivo. La Agenda 2030 es un ancla fija que indudablemente nos ayudará a alcanzar esas metas y avanzar en la apuesta por el talento diverso en las organizaciones. Las empresas han encontrado ahí un marco de referencia para guiar sus actividades de impacto social y ambiental, de tal forma que pueden establecer una serie de compromisos tangibles y claros referenciados a un organismo de alto reconocimiento internacional. Las empresas quieren avanzar, crear oportunidades de colaboración real ante los retos sociales, implementación de nuevos procesos de trabajo, mayor eficacia y sostenibilidad en los resultados, pero no es una tarea fácil. Por ese motivo nos esforzamos en crear una espiral de excelencia positiva, que entre unos y otros consigamos aprender, explorar tendencias, descubrir nuevas maneras de hacer las cosas, y sobre todo mostrar casos de estrategia de valor compartido que originen valor tangible e impacto positivo para las empresas. En este sentido, apoyar y favorecer empresas y sociedades más diversas, inclusivas y equitativas es uno de nuestros objetivos principales como visión para conseguir un futuro donde podamos participar todos y todas, sin dejar a nadie atrás.