
DIVERSIDAD Y LIDERAZGO, UN BINOMIO CLAVE QUE HAY QUE REFORZAR

BERTA PÉREZ
CONSTANZA LOBO-GUERRERO

Willis Towers Watson

Diversidad y liderazgo han de ir unidos para crear empresas, organizaciones e instituciones más sanas, solventes, resilientes y enriquecedoras y, son un binomio necesario para, en definitiva, crear una sociedad mejor, más justa, igualitaria y respetuosa. En las siguientes páginas vamos a desglosar diferentes aspectos de cómo el liderazgo juega un papel fundamental en la puesta en marcha e implantación de políticas inclusivas y es una herramienta

clave para acabar con las políticas discriminatorias y la desigualdad a diferentes niveles y en diferentes ámbitos. Asimismo, dibujaremos el contexto que, en base a la «Inclusión y Diversidad», nos han proporcionado los datos aportados por los análisis elaborados por Willis Towers Watson en miles de compañías de todo el mundo.

Cuando tratamos la reducción de las desigualdades aplicada al terreno de los Recursos Humanos en empresas e instituciones hablamos en realidad de un tema muy amplio y complejo, con muchas áreas en que trabajar y, dentro de ellas, múltiples aristas que pulir. Pero, si algo está claro, es que este objetivo debe ser transversal en la estrategia de las organizaciones, por que tienen impacto directo en sus resultados financieros y en su imagen como empleador. La base ha de ser promover una sociedad más justa y fomentar la igualdad de oportunidades para todos los empleados en el sentido más amplio de la palabra.

La «Inclusión y Diversidad» (de ahora en adelante, «I&D»), es decir, el área que enmarca la mentalidad y los comportamientos que dan forma y reflejan la vida en una organización o sociedad, se hacen tangibles a través de programas, políticas y prácticas. Todo lo anterior se experimenta a través de la conexión personal y la contribución mutua y continua, y resulta un aspecto fundamental para crecer y tener éxito, a todos los niveles, desde el ámbito corporativo y desde la propia sociedad.

En este sentido, está demostrado que los equipos que integran a colectivos diversos toman mejores decisiones, son más creativos, innovadores y solventes. El mero hecho de aportar diferentes puntos de vista, desde distintas realidades, suma valor y mejora los resultados financieros. En un entorno tan competitivo y globalizado como el actual, la libertad y diversidad de pensamiento, y la plena aceptación y respeto a éstas, crean el marco que nos va a permitir diferenciarnos del resto, como personas, como compañías, como instituciones y como país.

Si nos centramos en el mundo de la empresa, es clave acelerar la puesta en marcha de políticas inclusivas para poder adaptarnos a la realidad social, a las exigencias de los inversores e, incluso, para cumplir con la legislación vigente. Además, hoy en día la atracción y retención de talento clave es un problema generalizado en todo el mundo para los departamentos de Recursos Humanos y, por lo que respecta a la «Diversidad e Inclusión», la demanda crece y es bidireccional. Por un lado, como veremos con más detalle en este artículo, las compañías buscan tener un perfil corporativo cada vez más inclusivo por diferentes motivos. Por otro, el propio talento así lo exige. Por ofrecer varios ejemplos que así lo demuestren, según nuestros últimos datos ⁽¹⁾ el 86% de las mujeres y el 74% de los hombres del colectivo *millennial* tiene muy en cuenta las políticas sobre igualdad, diversidad e inclusión que ha implementado una compañía o institución a la hora de incluirla entre sus preferencias para buscar un empleo o plantearse cambiarlo. La I&D es, qué duda cabe, una de las principales bazas a la hora de competir por el mejor talento.

Por otro lado, los análisis e investigaciones a nivel mundial elaborados por Willis Towers Watson utilizando diferentes informes, encuestas y estudios tanto de fuentes propias como de terceros ^{(2) (3)} entre 2016 y 2020, muestran, por ejemplo, que el 24% de los empleados LGTB consultados en Europa confiesan haber sido discriminados en la contratación, promociones o salario; que más de 60 millones de personas en Estados Unidos han sufrido algún tipo de acoso en su entorno laboral, y que las empresas han pagado más de 68 millones de dólares por reclamaciones legales por acoso sexual sólo en 2019. Apenas un 64% de las empresas en 2019 ofreció el permiso de paternidad remunerado a los padres biológicos en Europa y, en España, los empleados con algún tipo de discapacidad tienen, de media, una retribución un 15% inferior al resto de los empleados. Finalmente, y a pesar de algunos avances importantes, las minorías siguen subrepresentadas en los Consejos de Administración de las empresas en todo el mundo. Lamentablemente, estos son sólo algunos ejemplos de los muchos que podemos encontrar.

Por ello, es importante implementar acciones como velar por el compromiso de igualdad de remuneración en los mismos puestos de trabajo para hombres y mujeres, no penalizar la maternidad o paternidad, revisar prácticas que sean inclusivas con las personas discapacitadas, crear políticas no discriminatorias frente al género, la edad, la raza y la religión, promover una cultura corporativa basada en el respeto y favorecer programas que logren, de manera progresiva, erradicar la división por estos conceptos en el mundo laboral, a todos los niveles. Ese ha de ser el verdadero objetivo y el mantra que rijan todos los proyectos e iniciativas en este terreno, en todos los países, tanto desde los poderes públicos, mediante el impulso y puesta en marcha de legislación con-

creta y normativas positivas, como desde el sector privado y la propia ciudadanía y la responsabilidad civil. Fácil, no. Necesario, sí. Posible, también.

Aunque llevará tiempo, hay datos alentadores que animan y refuerzan la necesidad de hacerlo. Diferentes estudios demuestran que contar con Consejos de Administración y Comités de Dirección con diversidad étnica y cultural aportan una rentabilidad un 43% superior a la media; que las organizaciones con estrategias de inclusión holísticas logran el triple de beneficios financieros y tienen un índice de rotación un 35% más bajo con respecto a la media; y que la capacidad de innovación está 6 veces por encima de la media en aquellas compañías en las que se garantiza la igualdad entre géneros.

Además, tal y como anticipábamos, las organizaciones con culturas inclusivas y no discriminatorias tienen 3 veces más posibilidades de alcanzar el grado de «alto rendimiento», aumentando hasta 6 si nos referimos a «agilidad e innovación» y hasta 8 en cuanto a capacidad de lograr mejores resultados comerciales en un mercado cada vez más condicionado por consumidores que exigen a las empresas un enorme compromiso ESG.

COMPROMISO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA ALTA DIRECCIÓN EMPRESARIAL ↓

No es labor ni competencia de Willis Towers Watson entrar a valorar las decisiones políticas que puedan tomarse en los diferentes países para avanzar en igualdad y potenciar la inclusión de un talento diverso y enriquecedor. Pero como consultora especializada en «Inclusión y Diversidad», y por lo que nos ha enseñado nuestra amplia experiencia en este terreno a lo largo y ancho del globo en centenares de compañías y organizaciones, podemos asegurar que el compromiso del Consejo de Administración y de toda la alta dirección empresarial es clave para, más allá de que, por supuesto, se cumpla la normativa vigente en el país en el que opera la compañía, adelantarse a ésta. Y la mejor manera de tener los recursos para hacerlo es que en la definición de la cultura y los valores de la empresa estén ya embebidos los propios de la diversidad.

La definición de I&D es propia de cada empresa pero viene delimitada por factores clave como son el sector en el que opera la compañía, el marco normativo del país o países en los que opera, la marca de empleador que se tiene y que se quiere dar, los retos de la compañía para alcanzar el tipo de diversidad que quiere tener, y de la disponibilidad del talento en cada ámbito.

Por eso, cuando trabajamos con una empresa para asesorar sobre cómo evolucionar en el área de «Inclusión y Diversidad», además de analizar los factores descritos en el apartado anterior, lo primero que afrontamos es realizar un diagnóstico de cuál es la actual situación de la compañía con respecto

GRÁFICO 1
QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER INCLUSIÓN, EQUIDAD, JUSTICIA E IGUALDAD.



Fuente: Elaboración Propia.

a los principios de diversidad que afectan a todo el ciclo de vida del empleado y, en paralelo, analizamos cuál es el modelo de liderazgo existente en la organización, si es único o diversificado, y cómo se alinean -éste o estos- con el modelo de diversidad que queremos tener. Hay que tener conocimientos realistas de cuáles son los retos a los que cada colectivo susceptible de sufrir desigualdad o discriminación se enfrenta ya durante el propio proceso de selección y, una vez forma parte de la empresa, en el desempeño de su profesión en el día a día (relación con los compañeros, promoción, capacitación, etc.).

Un contexto global en el que hemos de comprender, y hacer comprender, que no existe una «diversidad» más importante que otra. Todas y cada una de las personas son importantes, porque todas y cada una de ellas contribuyen con sus peculiaridades, su personalidad, su punto de vista, su entusiasmo y su capacidad. En definitiva, una compañía sólo es grande si su equipo lo es. Si el empleado brilla, la empresa brilla. Nunca olvidemos que detrás de los resultados están las personas.

En este artículo veremos dónde están poniendo el foco las empresas para lograr avances rápidos y eficaces en materia de diversidad. La base: es fundamental aprovechar la cultura corporativa, el liderazgo, los salarios, los beneficios, la progresión de carreras y el bienestar de toda la plantilla para optimizar los esfuerzos de la «Inclusión y Diversidad», reforzar la participación, impulsar el rendimiento y fomentar el capital humano sostenible (ver SUMARIO 1).

INCLUSIÓN, DIVERSIDAD Y CULTURA EMPRESARIAL COMO FOCO PARA EL LIDERAZGO ↓

El factor «Inclusión y Diversidad» y toda la cultura corporativa -desplegada o por desplegar- al respecto, representan hoy uno de los principales focos de trabajo de los consejos de administración de las compañías y, en cascada, de sus Consejeros Delegados

y otros primeros niveles directivos y, por supuesto, de la dirección y responsables de sus departamentos de Recursos Humanos.

En este punto, es especialmente importante hacer hincapié en dar también a los mandos intermedios, fundamentales en la creación de la cultura de la empresa, las herramientas necesarias para garantizar que existe diversidad en la organización. Entre ellas, podemos destacar programas de formación para que no haya estereotipos, modelos abiertos de selección, políticas neutrales de incrementos salariales, promociones diversas o la creación -y fomento- de redes activas de empleados que velen por la diversidad.

Algunas medidas para detectar y luchar contra el sesgo inconsciente en las empresas: consultar periódicamente a la plantilla (hombre y mujeres) mediante encuestas sobre cómo perciben la situación; analizar si se utiliza un vocabulario corporativo predominantemente masculino; cómo son los comportamientos en la organización de hombres y mujeres (a la hora de dar opinión, de resolver en reuniones, de los comentarios en las redes internas, etc.), cómo son -si existen- los *role models* de las mujeres en el organigrama y que acciones toma la compañía para cubrir las carencias en aquellos casos en los que no haya tales *role models* femeninos; cómo son los procesos, cómo se facilita el trabajo flexible, cómo es el trabajo a la hora de volver de una baja por maternidad, etc. Hay que tomar el pulso a la realidad de la empresa para poder atajar de verdad los problemas de inequidad.

Por eso, cada vez es más habitual, y necesario, que los líderes corporativos pongan el foco en disponer de datos certeros sobre si su compañía tiene, o debe desarrollar, medidas que garanticen salarios justos, que se trabaja por erradicar la brecha de género y/o la de talento, que la base de empleados se alinea con las necesidades futuras del negocio y en qué punto está el impulso y fomento a una cada vez mayor diversidad en toda la organización. Entre otros muchos factores.

No es de extrañar que el liderazgo se ligue, cada vez más, al debate sobre si se dispone de una cantera diversa de talento y sucesores con habilidades que serán clave para afrontar el futuro del negocio, o una representación diversa en todos los niveles, incluyendo la orientación al cliente, o a los posibles sesgos sistémicos en las decisiones salariales conforme al desempeño, o cómo de integrados y alineados están los programas de beneficios con la estrategia de «Inclusión y Diversidad», o si los programas de beneficios actuales satisfacen realmente las necesidades de una fuerza laboral diversa. Por poner solo algunos puntos recurrentes sobre la mesa. El debate abierto es mucho más amplio.

LA PANDEMIA COVID-19 AGRAVA LA SITUACIÓN ↓

La crisis económica surgida por la pandemia ha venido a complicar más la situación, ya que está agrandando la brecha salarial, de igualdad y de capacidad de acceso al sistema laboral de minorías y colectivos ya previamente desprotegidos.

El COVID-19 ha impactado en empresas y empleados, exacerbando las desigualdades estructurales que afectan a nuestra sociedad (ver SUMARIO 2). La discriminación y un aumento en el estigma y el perfil racial hacia la etnia, las personas de color, los asiáticos, los hispanos, las minorías y, en general, todos los grupos subrepresentados están erosionando aún más una infraestructura social ya debilitada, alimentando la incertidumbre y prendiendo la mecha de disturbios prolongados en numerosos países.

- Para atajar esta realidad, recomendamos a las empresas e instituciones unas claras líneas de actuación hacia un mayor compromiso con la I&D pivotando sobre 4 pilares:
- Evaluar la diversidad del talento y garantizar la equidad en la organización.
- Revisar y expandir políticas flexibles de trabajo para garantizar la conciliación y el acceso a soluciones de *wellbeing*.
- Asegurar la instauración, la protección y el cumplimiento de políticas claras de no discriminación y acoso.
- Identificar y proteger el talento vulnerable a través de fuertes redes de seguridad.

Pero, además y por encima de todo esto, hay que abogar por una escucha abierta a todos los empleados para entender su contexto y necesidades particulares, y especialmente, a los más vulnerables, porque el compromiso de una empresa con la «Inclusión y Diversidad» demuestra que las personas importan no por su origen, edad, creencias... sino por quiénes son, lo que aportan y cómo transmiten su yo distinto e individual para crear una organización más heterogénea, resiliente y próspera.

El contexto actual nos exige una nueva mirada mucho más responsable y respetuosa hacia la I&D, con un enfoque específico en los trabajadores subrepresentados, los más vulnerables y aquellos cuya voz no se escucha para darles cabida y representatividad en las organizaciones y en la sociedad.

¿QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER LA INCLUSIÓN, LA DIVERSIDAD, LA JUSTICIA Y LA IGUALDAD? ↓

La buena noticia es que los últimos análisis de Willis Towers Watson⁽²⁾ apuntan a que el 87% de los empleadores planea tomar medidas para superar las barreras que aún quedan con respecto a la creación de una verdadera política inclusiva (ver SUMARIO 3) y construir una cultura basada en el respeto en los próximos tres años. De ese porcentaje una amplia mayoría (89%) considera que la diversidad es el problema fundamental que debe ser tratado.

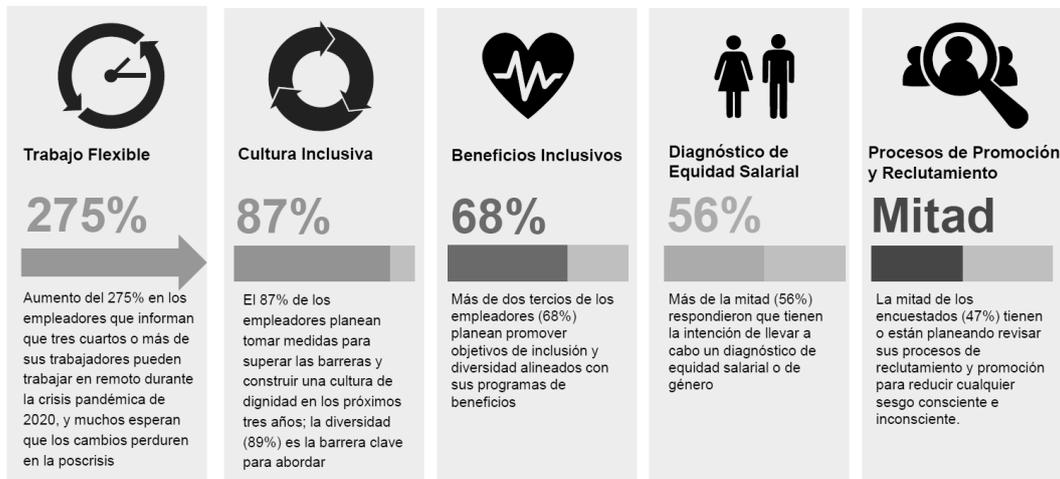
Más de dos tercios de los empleadores (68%) planean promover objetivos de inclusión y diversidad alineados con sus programas de beneficios. Más de la mitad (56%) asegura que tienen la intención de llevar a cabo un diagnóstico de equidad salarial o de género y un 47% que ya tiene o está planeando revisar sus procesos de reclutamiento y promoción para reducir cualquier sesgo consciente e inconsciente.

Algo también interesante es que la crisis por el COVID-19 ha generado un aumento muy significativo en el número de empresas que han hecho todo lo necesario para que sus plantillas se mantuviesen activas y conectadas en remoto (más de tres cuartas partes), y muchas de ellos esperan que, aunque estas cifras bajen un poco, la tendencia perdure una vez superada la pandemia. El reto ahora es que ese trabajo en remoto pueda ser desarrollado por todos los empleados para que no surjan frentes de nuevas desigualdades.

El modelo de trabajo que propone Willis Towers Watson a los clientes a los que asesora en todo el mundo de cara a lograr acelerar la tan necesaria implementación de una óptima política de I&D a través del capital humano pasa por una exploración y entendimiento profundos del contexto de I&D en las organizaciones, realizando análisis de programas, políticas, valores, cultura y prácticas de trabajo, para luego definir dónde y cómo quiere posicionarse la organización en este ámbito, incluyendo métricas (KPIs) a las que comprometerse. Con esta aproximación se podrá diseñar un plan de implantación, movilización y viralización de la estrategia con programas segmentados que permitan su evolución, actualización, permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Hablamos de un proceso holístico en el que, además, han de estar involucrados todos los perfiles de la organización. Desde la más alta dirección, hasta el último becario que se haya incorporado. Y ha de contar con metodologías, herramientas y guías para

GRÁFICO 2
QUÉ ESTÁN HACIENDO LAS COMPAÑÍAS PARA PROMOVER INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, EQUIDAD E IGUALDAD



Fuente: Elaboración Propia.

GRÁFICO 3
CÓMO PROMOVER INCLUSIÓN, DIVERSIDAD, JUSTICIA E IGUALDAD

Gestión del Talento	Análisis del Talento	Garantizar que los análisis clave se supervisen a lo largo del ciclo de vida del talento y se analicen de forma rutinaria para obtener información crítica
	Reclutamiento & Selección	Garantizar ofertas de empleo y herramientas de selección sin sesgos, diversos equipos de entrevistas y diversas listas de candidatos
	Gestión del Desempeño	Asegurar que el desempeño se evalúe en medidas claras de logros y contribución, no "face-time" o "time in the office"
	Habilitación de Carrera	Garantizar el acceso y la asequibilidad a las oportunidades de aprendizaje/reskilling
	Plan de Sucesión	Garantizar la medición de pipeline de diversidad a través de paneles de diversidad
Total Rewards	Salarios	Garantizar la equidad en las decisiones de pago y bonificación y el cumplimiento de la equidad salarial a nivel global y local
	Beneficios	Asegurar que los programas de beneficios, las políticas y las ventajas incluyan diversas necesidades de la fuerza de trabajo, y sean accesibles y asequibles para todos
	Wellbeing	Asegurar que los programas se dirijan al bienestar financiero, emocional, físico y social de los empleados y conozcan a los empleados "dónde están" y "a dónde quieren ir"
Cultura	Carrera	Centrarse en los planes de desarrollo profesional con énfasis en fortalecer el pipeline Asegurar que las oportunidades de reskilling sean accesibles y asequibles para todos
	Activación del Liderazgo	Asegurar que el compromiso con la inclusión y la diversidad se articule a través de la autenticación de las comunicaciones y acciones de liderazgo, y establecer medidas de responsabilidad para los líderes en torno a la creación de una cultura inclusiva e imparcial
	Employee Experience	Asegurar que la Propuesta de valor del empleado (EVP) se alinee con la estrategia de I&D a través del propósito, las personas, el trabajo y la estrategia de total rewards, y la Experiencia del empleado (EX) refleja los puntos de contacto diarios y los momentos que son esenciales para la cultura
	Mentalidad de Empresa Saludable	Establecer grupos que apoyen y celebren las diferencias y experiencias compartidas equilibradas con objetivos para mejorar el negocio con diversas perspectivas y nuevas formas de pensar
Riesgos	Voz & Compromiso	Asegurar que se escucha a los empleados a través de una variedad de estrategias de escucha y comentarios
	Revisión de Riesgos	Desarrollar marcos de gestión de riesgos y análisis de cumplimiento de mejores prácticas de gestión de riesgos
	Perfil de Riesgos y Evaluación de Seguros	Analiza los perfiles de riesgo para tomar medidas predictivas específicas y mostrar la frecuencia y la gravedad previstas de las reclamaciones de prácticas laborales

Fuente: Elaboración Propia.

implementar, ejecutar y comunicar el plan de gestión de cambio.

LA DESIGUALDAD POR GÉNERO EXISTE E IMPORTA

Como se mencionaba anteriormente, la diversidad es buena siempre. No hay «mejores» y «peores» diversidades. La desigualdad de derechos y deberes no tiene justificación en las organizaciones y hay que trabajar para que dejen de existir a todos los niveles y para todos los colectivos. Pero sí hay situaciones en las que, por su amplitud, «normalización» y el enorme número de personas

a las que afecta, la discriminación es especialmente significativa. Una de ellas es, qué duda cabe, la brecha salarial por género, ya que afecta negativamente a millones de mujeres en todo el mundo. Nuestros análisis arrojan que menos del 10% de las grandes empresas europeas multinacionales publican sus resultados globales en materia de igualdad retributiva. Esto quiere decir que todavía queda mucho camino por recorrer en temas de transparencia.

En España nos encontramos en un gran proceso de cambio y adaptación en las empresas. La transparencia para acabar con la desigualdad de géne-

ro es algo que vienen reclamándolo desde hace tiempo distintos *stakeholders* (los empleados, sobre todo las nuevas generaciones; las redes sociales, a la hora de conocer y de publicar que las empresas sean transparentes con sus políticas de compensación; los accionistas, a través de las distintas normas de sostenibilidad, también están exigiendo a las compañías ser transparentes y conocer cómo se elaboran las políticas de remuneraciones). Y el legislador nos está reclamando avanzar en el principio de transparencia retributiva mediante el que se pretende sentar las bases para lograr la igualdad retributiva a través del cumplimiento de 3 criterios:

1. Una valoración de los puestos de trabajo que garantice la igualdad salarial entre puestos de igual valor para hombres y mujeres.
2. Un diagnóstico, mediante auditoría retributiva, de sus distintas políticas de compensación y el establecimiento de planes de acción para hacer frente a esas desigualdades.
3. Un registro retributivo donde se publiquen las medias y medianas de las retribuciones que han percibido los distintos trabajadores en función de su nivel, de su grupo profesional y de su valoración de puestos.

En octubre de 2020, el Gobierno de España anunció la aprobación en el Consejo de Ministros de los dos Reales Decretos previstos contra la desigualdad salarial por género, lo que supone un paso adelante en el ámbito laboral. Desde ese momento, el Ejecutivo da 6 meses a las empresas para implantar el registro que garantice la transparencia de los sueldos de sus plantillas.

Desde entonces, hemos detectado un importante incremento de las compañías que nos consultan acerca de lo que han de hacer. Claramente, las empresas tienen encima de la mesa su estrategia de «Inclusión y Diversidad», y se están esforzando para sentar las bases en función de su contexto y de sus posibilidades reales (ver SUMARIO 4). No todas parten del mismo punto, lógicamente, y necesitan tomar diferentes medidas para garantizar esa transparencia, pero sí hay un factor clave que ha de regir en todas desde nuestro punto de vista: que el consejo de administración y el comité de dirección «esponsoricen» el programa.

Es decir, los líderes han de ser el ejemplo a seguir y los impulsores para garantizar la igualdad retributiva y un reflejo de lo que la compañía quiere ser en el medio y largo plazo. El reto consiste en bajar en cascada el mensaje para que la cultura del esfuerzo, del mérito y la capacidad, junto a recomendaciones para estimular la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, llegue al resto de la organización y, sobre todo -y una vez más-, en los mandos intermedios, quienes, en la mayoría de las ocasiones son los garantes de facto de la aplicación de la política de remuneración

y de que exista igualdad y equidad salarial entre hombres y mujeres. Las políticas de compensación han de estar bien diseñadas, articuladas e implantadas para que sean transparentes, pero no serán efectivas si no se articulan desde el liderazgo de la compañía.

LA LUCHA CONTRA EL SESGO INCONSCIENTE

Generalmente, y según nuestra experiencia, las desigualdades retributivas entre hombres y mujeres no se generan en el diseño de la política retributiva en sí, ya que el diseño de la política de compensación total sobre la base de una valoración de puestos, con carácter general, se llevan a cabo de forma objetiva. A lo que hay que prestar especial atención es a la implantación y/o administración real de los planes, en la que los propios managers pueden estar teniendo sesgos inconscientes a la hora de aplicarlos. El liderazgo, de nuevo, es crucial para avanzar en este tema.

Un ejemplo que puede ilustrar ese sesgo inconsciente lo muestra nuestro último análisis de la información que hacen pública de las empresas del Ibex: la brecha salarial en retribución fija es de un 11% y de un 10% en retribución total. Pero cuando analizamos la brecha salarial por sectores de esas compañías vemos que es menor en las empresas tecnológicas y energéticas, y ligeramente superior para las que operan en el sector bancario. Esto es algo que, más allá de los sectores y de las compañías, depende también del «nivel» del perfil que, a su vez, está muy asociado con el valor del puesto.

De hecho, es el primer criterio de los tres antes mencionados que nos pide el regulador. Para ello hay que determinar el nivel de contribución de los puestos a la organización, pero siempre pensando en puestos, no en el género de las personas porque un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes.

Para verificar si nos encontramos frente a trabajos de igual valor podrán utilizarse herramientas de valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género, o cualquier otro que permita obtener de manera objetiva información sobre la presencia de los factores descritos. Y, generalmente, cuando hacemos los análisis por «niveles», observamos que en los superiores - directivos y managers- aumenta la brecha salarial entre hombres y mujeres. En este sentido, se debe analizar, y tratar de atajar, primero la desproporción de hombres y mujeres y, a su vez, analizar si la brecha se extiende a todo el organigrama. Es un tema de progresión.

La clave del puzzle no está en hacer el cálculo sobre cuál es esa brecha salarial o cuál es esa desigualdad salarial. Lo importante es ir a la raíz de dichas desigualdades donde el liderazgo debe jugar un papel fundamental (ver SUMARIO 5).

LIDERAZGO PARA FOMENTAR EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER ↓

Volviendo a las compañías del Ibex, el análisis de sus datos públicos indica que solo el 27,5% de los Consejos de Administración está compuesto por mujeres y, de los 442 directivos de los Comités de Dirección, un 17% son mujeres. Entre los niveles altos, hallamos una población preminentemente masculina, con un 80% de hombres para perfiles directivos y de cerca de un 70% para mandos intermedios. En torno a un 60% de la plantilla son hombres y un 40% está conformado por mujeres, y no solo a nivel general, sino que cuando realizamos el corte por edades se mantiene esta relación para todas las generaciones, desde los *baby boomers* hasta los *millenials*.

Si bien es cierto que se aprecia una evolución en el porcentaje de mujeres consejeras, llegando casi a un 30%, tal y como establece el Código de Buen Gobierno, el porcentaje de directivas (miembros del Comité de Dirección) no ha registrado apenas avance con respecto a años anteriores. En paralelo, la retribución total target (por un cumplimiento de objetivos al 100%) a favor de los hombres es sensiblemente mayor, en porcentajes de un 15% para la mediana y de un 13% para la media, que la percibida por sus compañeras.

El análisis de la equidad salarial (igualdad retributiva para trabajos de igual valor) muestra que las diferencias en retribución total target son menores que para la brecha salarial. En este caso, las diferencias se mueven de media en torno al 3% y al 5% a favor de los hombres. En los niveles directivos, los hombres perciben un 16% más, de media, que las mujeres.

Por eso, es importante que los líderes empresariales velen por conocer la raíz del problema y busquen posibles soluciones para que sus empleados, hombres y mujeres, quieran optar a las mismas oportunidades de desarrollo profesional. Es importante que creen una cultura y unos valores corporativos que empoderen a las mujeres a acceder y a tomar esos roles. No se trata sólo de un tema retributivo, sino que abarca todo el ciclo de vida del empleado (ver SUMARIO 6).

Es importante que las empresas, a través de sus líderes, se planteen a raíz de esas desigualdades o a raíz de ese análisis cómo son sus procesos de selección; cómo son sus procesos de *on boarding*; si los anuncios de trabajo que publican son neutros o no; cómo es la cultura que tiene la organización; si se está permitiendo o no, en igualdad de condiciones y contexto, el desarrollo profesional de toda la planti-

lla; si se proporcionan horarios flexibles que permitan conciliar; si hay medidas y políticas para asegurar que los managers sean objetivos a la hora de asignar retribución variable, bonos y otros paquetes de compensación; si se es justo o se está discriminando; cómo son los procesos de desarrollo de carrera; cómo son las salidas... En definitiva, no es tanto el análisis, *per se*, de la desigualdad salarial, quizá ni siquiera de si existe o no, sino de cuál es la raíz de este problema para poner una solución.

EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN DE LA I&D ↓

Un dato importante para tener en cuenta es que, aún, el 50% de la población no está conectada a Internet, por lo que la contribución de la digitalización no es la misma para todos. Hay que trabajar en la transición digital y que esta sea inclusiva.

Pero, qué duda cabe, las tecnologías han evolucionado y se han integrado en prácticamente todos los aspectos de la vida de las personas, creando y transformando también los puestos de trabajo. El hecho de digitalizar procesos antes manuales permite ser mucho más eficiente y centrarse en lo verdaderamente importante que es ofrecer un buen servicio.

Ante ese reto, lo más importante es reciclarse, profesional y digitalmente, para estar preparados para afrontar esta transformación digital, abrazar los cambios y, por supuesto, ayudar a nuestros mayores con dificultades para adaptarse a ella.

La tecnología es el facilitador clave en la transformación digital en la que estamos inmersos por cómo está revolucionando la vida de las personas. El 5G, inteligencia artificial, servicios como la telemedicina, el internet de las cosas, robots, exoesqueletos, apps, etc. están ayudando y facilitando la vida a todas las personas, incluidas aquellas con discapacidad funcional. Y esto es un reto apasionante.

Nos encontramos en plena transformación digital, con una apuesta clara por las tecnologías más innovadoras como *Insurtech*, *Blockchain*, *Big Data* o Inteligencia Artificial, así como el lanzamiento de *start ups*. Es importante que las nuevas generaciones perciban toda esta innovación que está produciéndose en las compañías y, para ello, es necesario que los líderes corporativos sepan también cómo implementar políticas para atraer y potenciar la diversidad y el talento de los nuevos perfiles que elijan en sus procesos de selección (ver SUMARIO 7).

EL DEBATE QUE NO HA DE CESAR ↓

Cada vez son más las empresas que apuestan por fomentar entornos de trabajo en los que la sostenibilidad, la salud, la seguridad y el bienestar de todos los empleados es prioritaria. Tener unas políticas coherentes con las que se cumpla lo que se comunica en materia de igualdad e I&D es vital, porque

la diversidad sin inclusión y protección no es nada. Una plantilla puede tener diferentes perfiles, pero si se sienten cautivos, poco integrados, nada valorados y, por tanto, no son felices en el trabajo, las políticas habrán fracasado. El liderazgo, por supuesto, también.

Parfraseando a Richard Branson, «*Si nos fijamos en lo mejor de nuestros empleados, van a florecer. Si criticamos o miramos lo peor, se van a marchitar. Todos necesitamos un riego abundante.*» Ese riego, ese cuidado, se fomenta a través de una sólida cultura corporativa en la que cada persona puede ser

sí misma mostrando todo su potencial, valorada por lo que hace y sentirse libre de expresarse; sin armarios, sin techos de cristal, sin sesgos.

Esta preocupación permitirá que una empresa cumpla su fin fundamental, que no ha de ser otro que unir a todas las personas que la integran para alcanzar objetivos comunes. Porque un buen clima laboral no sólo es importante para el propio bienestar del empleado, sino que también tiene un impacto real en el rendimiento, como hemos visto en diferentes apartados de este artículo.

CUADRO 1 EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Por primera vez en la historia, en las compañías conviven cuatro generaciones distintas. Todas ellas aportan valor y tienen capacidad de adaptación al cambio y, en esta ecuación, es crucial defender la importancia de medir a las personas por su talento y no por su edad, y abogar por una adecuada gestión del liderazgo para convertir las diferencias en ventajas competitivas.

Se trata de ejercer un liderazgo intergeneracional, empático, que escuche, entienda y abrace las diferencias y se adapte rápidamente a los cambios con el fin de evitar fricciones entre las distintas generaciones de empleados y fomentar una buena convivencia.

En este sentido, hemos de tener presente que el modelo de liderazgo está cambiando hacia una mayor transversalidad y colaboración, y, de nuevo, se perfila como crítica la adaptación cultural de los mandos intermedios para que prediquen con el ejemplo y trabajen en los sesgos inconscientes, haciéndolos conscientes.

Fuente: Elaboración Propia.

CUADRO 2 PRINCIPIOS CLAVE

- El compromiso de los líderes con la inclusión y la diversidad es importante, y ha de estar articulado a través de la propuesta de valor a los empleados; a los consumidores a través de la marca; y a los inversores a través del rendimiento empresarial, la sostenibilidad y las políticas ESG.
- Cuando las empresas tienen plantillas inclusivas y diversas se conectan mejor a través de diferentes perspectivas y pensamientos. Escuchan más de cerca y abren sus mentes aún más. Se vuelven más ágiles en su capacidad para satisfacer una serie de necesidades de las partes interesadas.
- La inclusión y la diversidad ayudan a las empresas a crecer fomentando culturas donde el talento diferenciado impulsa la creatividad y la innovación, el rendimiento empresarial, la sostenibilidad y la mejora de los resultados financieros.
- El compromiso de una empresa con la inclusión y la diversidad demuestra que las personas importan, no en función de dónde vienen o de lo que creen, sino de quiénes son y cómo transmiten su yo distinto e individual para crear una organización más amplia y unificada.
- Las nuevas realidades exigen una nueva mirada a la inclusión y a la diversidad, con un enfoque específico hacia los trabajadores subrepresentados, los más vulnerables y aquellos cuya voz no se escucha.

Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO: PRINCIPALES SUMARIOS

SUMARIO 1:

Es fundamental aprovechar la cultura corporativa, el liderazgo, los salarios, los beneficios, la progresión de carreras y el bienestar de toda la plantilla para optimizar los esfuerzos de la «Inclusión y Diversidad»

SUMARIO 2:

El COVID-19 ha impactado en empresas y empleados, exacerbando las desigualdades estructurales que afectan a nuestra sociedad

SUMARIO 3:

El 87% de los empleadores planea tomar medidas para superar las barreras que aún quedan con respecto a la creación de una verdadera política inclusiva

SUMARIO 4:

Las empresas tienen su estrategia de «Inclusión y Diversidad» encima de la mesa, y se están esforzando para sentar las bases en función de su contexto y de sus posibilidades reales

SUMARIO 5:

La clave del puzle no está en hacer el cálculo sobre cuál es esa brecha salarial o cuál es esa desigualdad salarial. Lo importante es ir a la raíz de las desigualdades y aquí el liderazgo es fundamental

SUMARIO 6:

Los pasos adelante para erradicar la brecha de género han de darse, en primera instancia, desde un desempeño eficaz del liderazgo. Un liderazgo que ha de priorizar el talento y la diversidad

SUMARIO 7:

Los líderes corporativos han de saber implementar políticas para atraer y potenciar la diversidad y el talento de los nuevos perfiles que elijan en sus procesos de selección ligados a la innovación tecnológica

REFERENCIAS

- [1] *Cuestionario para Capital Humano-MARZO2020*
- [2] *Willis Towers Watson, McKinsey & Company, Journal of Economics & Management Strategy, Inclusion Institute; Morgan Stanley HERS Report, Australian Institute of Company Directors, Eurostat, European Disability Forum. Comisión Europea, A. Gorodzeisky y M. Semyonov, Glassdoor, INE y Harvard Business Review.*
- [3] *2020 Willis Towers Watson COVID-19 Survey; 2020 Willis Towers Watson Workplace Dignity Survey; 2020 Willis Towers Watson 2019/2020 Global Benefits Attitudes Survey 2019 Willis Towers Watson Emerging Trends in Health Care Survey; 2018 Willis Towers Watson Getting Compensation Right Survey)*