



seres
fundación sociedad
y empresa responsable



Labs
DIVERSIDAD

Diversidad e Inclusión: oportunidades para las empresas



Talengo 



ÍNDICE

1.	Prólogo (Lucila García)	P. 4
2.	Prólogo (Marta García-Valenzuela)	P. 5
3.	Contexto	P. 6
4.	Retos estratégicos de la diversidad y la inclusión	P. 7
Entrevistas con CEO		
5.	Barreras y oportunidades de la diversidad y la inclusión en las compañías	P. 11
6.	Atracción y selección de talento diverso	P. 16
7.	¿Cómo medimos? <i>KPI's</i> de diversidad e inclusión	P. 18
8.	Conclusiones	P. 23

1. PRÓLOGO

Lucila García
subdirectora general de Fundación SERES



En SERES observamos que la propuesta de valor de las compañías ha cambiado desde hace años. Las empresas se diferencian principalmente por la conexión con la sociedad que logran obtener y en último caso por sus valores únicos y en menor medida por la calidad de sus productos. Por eso, seguimos construyendo, avanzando, reflexionando y recorriendo camino en la dimensión social, la más retadora y compleja en el entorno empresarial. Gestionar de manera hábil esos entornos complejos, facilitar la innovación y permitir aflorar el talento en una organización son algunas de las oportunidades que tienen las empresas con propósito.

En SERES entendemos la diversidad como una **ventaja competitiva** que representa importantes oportunidades y beneficios para las empresas y la sociedad: 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.

En SERES, creemos que una pieza fundamental 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.

2. PRÓLOGO

Marta García-Valenzuela,
socio de Talengo



Para Talengo, colaborar con SERES en este primer laboratorio de diversidad e inclusión ha sido una oportunidad para ser coherentes con el compromiso que tenemos como Firma como asesores estratégicos en búsqueda de Directivos y Consultoría de Liderazgo.

Tenemos claro que una organización que quiera ser líder en su sector deberá también ser un referente en valores y en igualdad de oportunidades para su talento. Pero el camino no es fácil; aunque existen múltiples informes que explican los beneficios económicos y sociales de gestionar adecuadamente la diversidad, los cambios no avanzan a la velocidad adecuada que la sociedad está pidiendo al entorno corporativo. Es hora de pasar a la acción.

Durante 2018, a través de nuestra metodología basada en el Índice de Madurez de la estrategia de Diversidad e Inclusión, hemos trabajado con técnicas de innovación y creatividad, utilizando todo el poder de la colaboración de las empresas SERES que han participado, que han compartido buenas prácticas, preocupaciones y retos y sobre todo, un espíritu de mejorar el mundo logrando un impacto responsable.

En el documento que a continuación se presenta, se refleja el trabajo de este grupo con el espíritu de que sirva de base para las personas responsables de la estrategia de diversidad de otras organizaciones y para continuar avanzando juntos. Empresas diferentes en cuanto a su composición, estrategia de negocio y sector, han colaborado generosamente para ayudar a aquellas organizaciones que quieren empezar a gestionar la diversidad, pero no saben cómo.

Los retos son amplios, pero si queremos liderar el futuro, hay que empezar por pequeños pasos, porque lo que nos une como empresas, es mayor de lo que nos separa, y en un momento en el que la diversidad es una realidad en una sociedad plural y diferente, debemos poner el foco en la inclusión. Tenemos la oportunidad de hacer historia y corregir las desigualdades entre colectivos, generar nuevas formas de relación dentro de las organizaciones y estructuras que fomenten la colaboración y la inteligencia colectiva. Aprovechemos esta ocasión.

3. CONTEXTO

Para conocer el estado de una estrategia de diversidad, las compañías deben analizar el nivel en el que se encuentran. Para ello, Talengo ha desarrollado un Índice de Madurez en Diversidad e Inclusión, que permite tras un diagnóstico inicial, posicionar a las empresas en base a cinco niveles:

Nivel 1 - Cumplimiento: hay acciones únicamente generadas desde un marco normativo en función del tamaño de la empresa. La diversidad y la cultura de inclusión no forman parte de los objetivos estratégicos de la compañía, ni hay políticas específicas que hablen de diversidad.

Nivel 2 - Conciencia inicial: empieza a aparecer un interés en temas de diversidad e inclusión pero sigue viniendo de un eje normativo y de presión social y no por aspectos de negocio. Pueden existir algunos programas aislados, pero no forman parte de ninguna estrategia global.

Nivel 3 - Conciencia pro-activa: hay un interés claro por el valor de la diversidad e inclusión. Se empiezan a lanzar iniciativas con un hilo conductor.

Nivel 4 - Implementación estratégica: se empieza a relacionar la estrategia de diversidad con aspectos de negocio, se establecen indicadores de seguimiento, hay directivos responsables y un plan estructurado.

Nivel 5 - Implementación consolidada: la organización y sus directivos son un ejemplo para otras empresas y se les considera *best in class* en temas de diversidad e inclusión.

Actualmente, las empresas se encuentran con algunas barreras internas dentro de sus organizaciones que les dificulta el poder pasar de un nivel a otro. Durante el laboratorio de diversidad se han identificado cuáles son esas barreras que deben ser trabajadas y superadas y, a través de qué acciones se puede poner foco en ellas para avanzar en materia de diversidad e inclusión.

4. RETOS ESTRATÉGICOS DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN

Información de las entrevistas a CEO
ENTREVISTA A

Enrique Montañés Garcia
Senior Vice President, CHEP Southern Europe



Para CHEP, la diversidad está en el centro de su estrategia

“Las compañías funcionan mejor cuando tienen el foco puesto en la diversidad y la inclusión.”

En la época en la que vivimos los problemas son más complejos y tienen más facetas e impactos difíciles de prever. Una fuerza de trabajo demasiado uniforme es un inconveniente a la hora de enfrentarse a estas situaciones y cuesta más encontrar las soluciones que respondan a esta complejidad.

En CHEP establecen una relación directa entre diversidad e innovación:

“Si las personas tienen formas diferentes de enfrentarse a las situaciones las resolverán mejor”,

Pero también están convencidos del impacto que tiene en la gestión del talento:

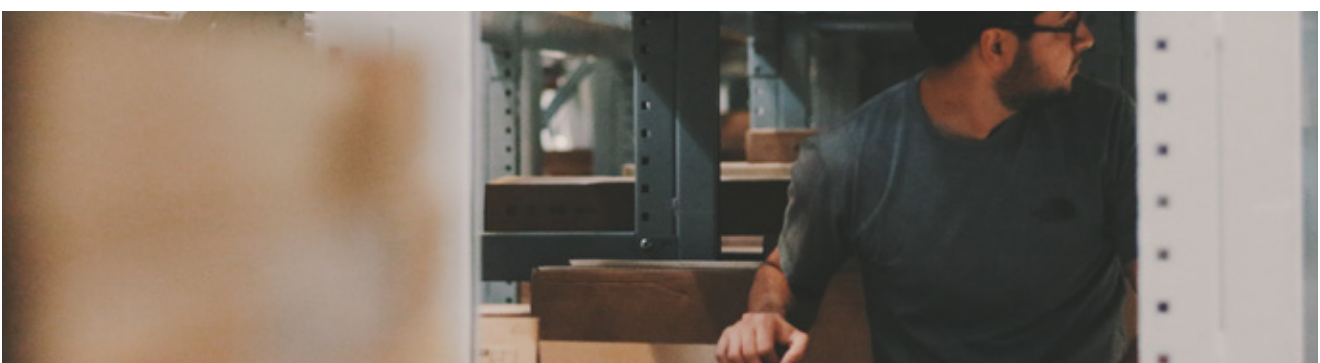
“Cuando yo entré hace 15 años había una mayoría de hombres y con una formación técnica, reflejo de la sociedad en aquel momento. Ahora en CHEP buscamos un mejor balance en numerosas áreas, capacidades y talentos. Ahí está el paso de aceptar una situación o hacer algo para que cambie”.

Las dimensiones de la diversidad más importantes para CHEP en este momento:

CHEP pone el foco en la diversidad en todas las áreas y aspectos. Enrique Montañés comenta que, antes debido a la historia del sector logístico, existía un acceso limitado para las mujeres a los puestos directivos.

“Hay que apostar y apoyar la llegada de las mujeres a los puestos de mando en las compañías.”

En capacidades diferentes quieren ir más allá, eliminando las barreras organizativas que sean necesarias. El fin último de CHEP es alcanzar sus objetivos en diversidad e inclusión. Para ello han creado la figura del Director de Diversidad e Inclusión, que se encarga de coordinar las estrategias de diversidad e inclusión entre las distintas regiones de Europa. Éste a su vez está apoyado por un equipo de trabajo que moviliza las acciones en cada país y es responsable de monitorizar la evolución de los indicadores definidos.



Puntos que destacan:

1. Enrique Montañés destaca la flexibilidad y conciliación como sus *best practices*.

“Nuestro horario es flexible”

2. La estrategia de diversidad de CHEP está alineada con la política de RSC, a través de proyectos que ponen en valor el propósito de la organización y generan impacto social, como es el caso de la iniciativa de *mentoring* social.

3. Otorgan especial importancia a la visibilidad dentro de la diversidad de género. Ejemplo de ello son las acciones que CHEP implementa, como la reciente conferencia que dieron sus empleadas dentro de la compañía para hablar sobre su trayectoria profesional u otros temas de contenido enfocado a la diversidad y la inclusión.

“Yo por ejemplo hablé de mi propia baja de paternidad porque creo que es muy importante ser ejemplo. Yo la cogí completa, desconecté el teléfono y los emails”.

4. Por último, a nivel directivo, Enrique Montañés comenta que el propio Presidente de CHEP Europa ha adoptado completamente la agenda la diversidad e inclusión, siendo un pilar que se trabaja en todas las reuniones.

Para Enrique Montañés, si se quiere avanzar en la gestión de la diversidad e inclusión, es importante combinar diferentes palancas de desarrollo y que funcionen a la vez, como:

- Convicción total del equipo directivo, para que sean ejemplo y faciliten los recursos y soportes necesarios.
- Alineación con las políticas de Recursos Humanos. Revisar las políticas de contratación, formación y desarrollo, flexibilidad laboral, etc.
- Continuar trabajando con los equipos para obtener información de cómo se está avanzando y promover nuevas ideas.
- Hacer seguimiento. Medir si están trabajando en la dirección correcta.
- Eventos y acciones de comunicación para promover y potenciar la diversidad y la inclusión.

A la hora de hablar de liderazgo, Enrique Montañés destaca que el ejemplo del líder es clave; es fundamental que sean los cargos directivos los que apuesten por la diversidad.

“Buscamos personas que se sientan cómodas en un mundo complejo y diverso”.



Francesco Vanni d'Archirafi,
*Vice Chairman of the Institutional Clients Group
for Europe Middle East and Africa de Citi*

Para Citi, apostar por la diversidad se ha convertido en un hito estratégico:

Independientemente de que sea un asunto de negocio, la compañía cree que los individuos deben ser los promotores y líderes de los cambios sociales.

“Somos la primera generación que ha entendido que tenemos un problema general de sostenibilidad y desigualdad en el planeta y la última que puede hacer algo, por lo que es importante tomar las mejores decisiones”

En el banco, dentro de su estructura piramidal se quiere incrementar el número de mujeres directivas por lo que se ha decidido promover un cambio proactivo. Tienen claro que una empresa que gana es la que forma y promueve el capital humano así que, para ser diferenciales, tienen que saber valorarlo en todas sus dimensiones. Para ello, hay dos focos principales de actuación: que las mujeres quieran llegar a esas posiciones y que el banco no desperdicie ni una gota de capital humano.

“Nuestro viaje ya tiene 8 años, forma parte del ADN y tiene un paraguas global”

Las medidas que promueve el banco:

1. Tienen unas reglas claras y simples conocidas por todas las personas, por ejemplo, cuando se libera una plaza siempre hay al menos una mujer en la lista. Con ello promueven la presencia de mujeres en todo el ciclo de talento.

“Al final consigues cambiar mentalidades”



2. Por otro lado, también tienen *targets* claros para 2020 en perfiles directivos.

“Hay que forzar a la organización para que siempre existan candidatos diversos internos y externos”

Para Francesco Vanni, la clave principal es cambiar la mentalidad del *middle management*; si son un grupo homogéneo no van a facilitar que lleguen otros grupos de diversidad. Por lo tanto, es donde hay que poner el foco.

3. Otra práctica a destacar es la red *Citi Women*. Han conseguido que las mujeres ganen un mayor impacto interno y ahora es el momento de que asuman un liderazgo externo.

En Citi son conscientes de que a las mujeres hay que ayudarlas en su desarrollo profesional. Apoyarlas con programas de *mentoring* formal e informal, identificar el talento independientemente de su género, etc.

Es muy importante que haya otro tipo de *role models* y hay que ayudar a las mujeres directivas a que asuman esa responsabilidad y sean ellas mismas.

4. Por último, otra buena práctica tiene que ver con el *engagement* de la Alta Dirección. Todos los miembros del Codir son *sponsors* de alguna de las redes (grupos de afinidad) que tienen colíderes.

“Intentamos que la diversidad esté incluida en el negocio y ya no hay marcha atrás. Nuestras palancas de éxito han sido el ritmo y la seriedad con la que nos lo hemos tomado”

Un liderazgo responsable:

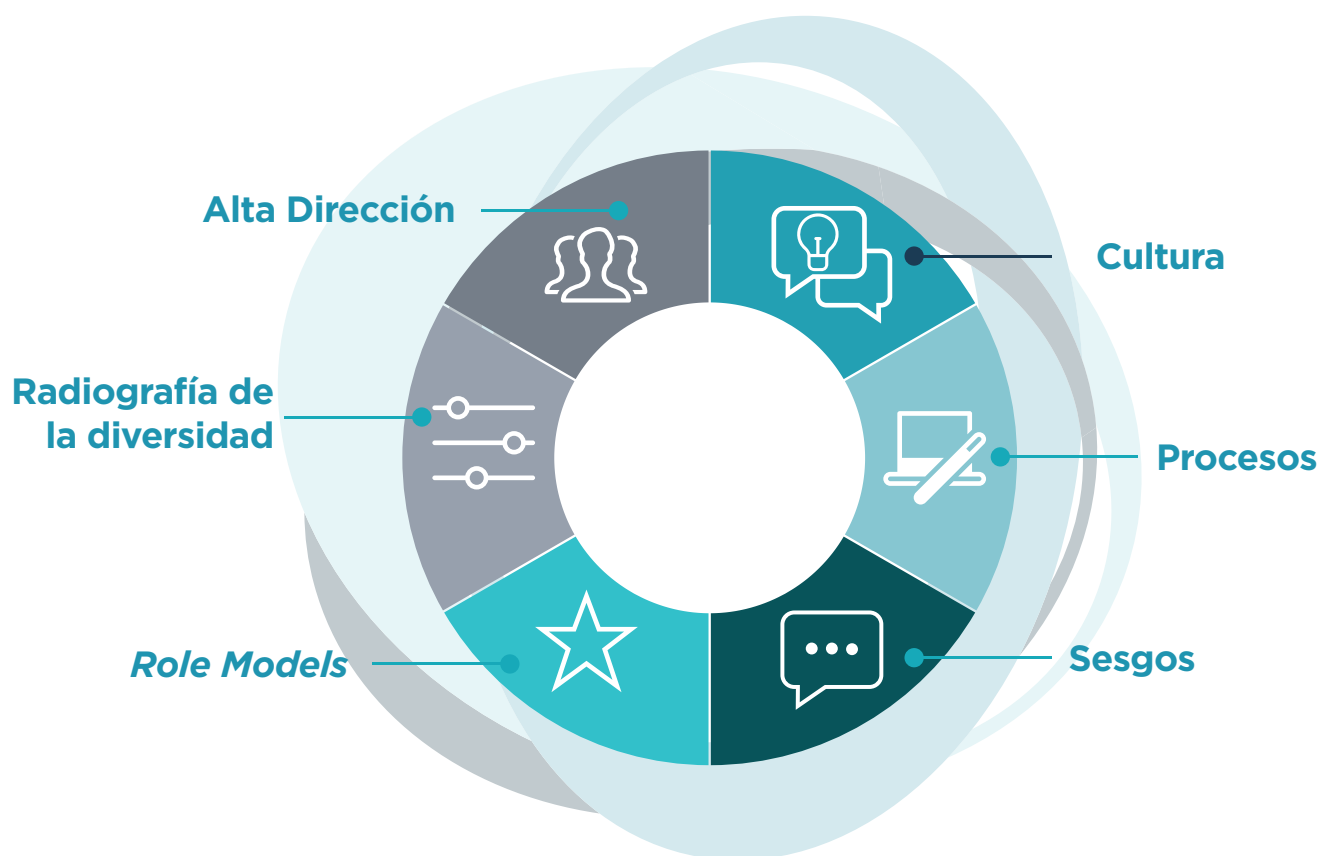
“Yo creo que, si no estás preparado para hablar de esto, no deberías ser el CEO de tu empresa”

Francesco Vanni participa activamente en el *governance* de otras organizaciones del tercer sector. Para él es una forma de devolver todo lo que el banco y la vida le han dado. Considera que todavía hay mucho que hacer como líderes, pero cree que van por el buen camino.

5. BARRERAS Y OPORTUNIDADES DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LAS COMPAÑÍAS

Existen todavía algunas barreras a la hora de implantar y/o desarrollar medidas de diversidad e inclusión en las organizaciones.

Durante el LabS de Diversidad se ha trabajado en la detección de las principales barreras que actualmente se encontraban en las organizaciones, pudiendo ser agrupadas en seis ejes clave:



A continuación, se recogen las principales *best practices* que las empresas participantes identificaron dentro de sus organizaciones y que permiten dar respuesta a los retos más significativos encontrados para impulsar la diversidad y la inclusión en las compañías.

Alta Dirección

Se percibe como una barrera el hecho de que el comité de dirección no sea diverso y, por tanto, no incorpore diferentes puntos de vista.

Otro obstáculo percibido en la Alta Dirección es la falta de empatía y sensibilización en algunos comités hacia la diversidad y la inclusión.

Por otro lado, se identifica la urgencia de resultados como otro de los principales desafíos, solicitando que se vean enseguida los efectos de las medidas implantadas y no dando el suficiente tiempo para que estos maduren y puedan hacerse palpables.

OPORTUNIDADES

Alta Dirección



- Realizar programas de *mentoring* inter-empresa, para que tengan la oportunidad de conocer la realidad organizativa de otras compañías y conocer qué medidas están poniendo en marcha en materia de diversidad e inclusión.
- Convertir a los miembros del comité de dirección en los principales “embajadores de la diversidad” dentro de la compañía.
- Sensibilizar a los miembros del comité en temas de diversidad e inclusión, vinculados con la estrategia y el impacto en el negocio.
- Formar al comité en el desarrollo de un liderazgo más inclusivo, que abrace la diversidad y sepa reconocer el valor del talento diverso.
- A la hora de definir la estrategia de diversidad e inclusión, deberían mostrarse más flexibles y realistas con los plazos y la consecución de resultados tras las acciones del plan de diversidad.



Cultura

A nivel cultural, se identifican dos tipos de barreras:

Por un lado, un concepto más amplio relacionado con la cultura del país o de la sociedad en general. Este tipo de barrera está muy relacionada con la educación que recibimos desde la infancia, en relación, por ejemplo, a los roles de género y cómo se asumen.

Y, por otro lado, estarían los desafíos relacionados con la organización y cómo se vive a nivel cultural los temas vinculados a la diversidad y la inclusión. Este tipo de retos influyen mucho en las acciones de diversidad que la compañía pone en marcha y cómo son aceptadas, o no, por los profesionales que la componen.

OPORTUNIDADES

Cultura



- Fomentar el número de mujeres en carreras STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas), por ejemplo, a través de iniciativas en colegios e institutos.
- Promover medidas de conciliación y flexibilidad de una manera generalizada y accesible para todos los empleados.
- Vincular los *KPI's* de diversidad en los objetivos e incentivos individuales, de manera que se fomente una cultura donde la diversidad y la inclusión forme parte del día a día de los profesionales.
- Realizar campañas de comunicación y sensibilización que promuevan un entendimiento por parte de los profesionales hacia las medidas de impulso de la diversidad e inclusión que difunde la compañía.
- Facilitar foros para compartir inquietudes y dudas.

Procesos

La principal barrera identificada, relacionada con los procesos, es la falta de visión global. Es decir, existen procesos que no están bien diseñados o que solo tienen un foco y es necesario ampliarlo.

Ocurre muchas veces que, cuando se trabaja la diversidad y la inclusión solo se realiza desde el foco de género, con programas específicos para mujeres, olvidándose de otras medidas clave para el éxito, como puede ser la sensibilización de la Alta Dirección.

OPORTUNIDADES

Procesos



- Incorporar las medidas de diversidad e inclusión en la organización de manera gradual, acompañadas de un plan de comunicación sólido.
- Desarrollar una estrategia de diversidad e inclusión más completa, que integre medidas específicas para colectivos u objetivos. A la hora de ponerlas en marcha, explicar la vinculación de las acciones con la estrategia de diversidad e inclusión de la empresa.
- Asociar la diversidad e inclusión a los diferentes procesos de la compañía, sobre todo a aquellos con impacto en la estrategia, como es el caso de la innovación.

Sesgos

Los sesgos inconscientes son uno de los principales retos en las organizaciones para el desarrollo de la diversidad y la inclusión. Hay dos obstáculos principales a la hora de hablar de sesgos inconscientes:

En primer lugar, los estereotipos que existen por colectivos (género, edad, nacionalidad, etc.) y cómo su desconocimiento afecta a la hora de actuar con otras personas. En segundo lugar, estaría el metasesgo, o la creencia de que no existen sesgos en la organización, ya que no hay ninguna intención consciente de discriminación.

Esta falsa creencia lleva a las compañías a no buscar soluciones y dejar que los sesgos sigan influyendo en procesos tan estratégicos como selección, contratación, promociones, etc.

OPORTUNIDADES

Sesgos



- Formar a los profesionales (de todos los niveles) en temas relacionados con sesgos inconscientes, cultura inclusiva, liderazgo inclusivo, gestión de reuniones inclusivas, etc.
- Desarrollar píldoras de sensibilización hacia la diversidad y la inclusión en los programas *onboarding*.
- Establecer un canal de denuncias de comportamientos contrarios a la diversidad.
- Facilitar un área de diversidad en la intranet con vídeos, artículos, etc., que realicen un efecto de calado sobre los profesionales.
- Difundir campañas de comunicación, tanto a nivel interno (que conozcan la existencia de los sesgos y cómo trabajarlos), como a nivel externo (hacer visible hacia fuera que son temas que preocupan a la organización y que se trabaja en ello).
- Revisar las medidas, procesos y políticas de la compañía para asegurar que no haya sesgos y que la diversidad y la inclusión están presentes en todo el ciclo de gestión de profesionales.



Role Models

En las organizaciones se detecta una falta de *role models* que hagan las cosas de manera diferente. Existe, por tanto, una tendencia a reproducir lo que ha funcionado o los modelos existentes en la Alta Dirección.

Esto tiene dos consecuencias fundamentales. Por un lado, los colectivos de grupos de diversidad (mujeres, *millennials*, etc.) no encuentran referentes en la organización, lo que supone una disminución de la motivación y la ambición por crecer dentro de la compañía. Y, por otro lado, procesos como selección de personas se ven afectados por un sesgo que los lleva a replicar aquello que les resulta efectivo y que es similar a los perfiles existentes en la dirección de la empresa.

OPORTUNIDADES

Role Models



- Realizar sesiones de trabajo, ponencias, *storytelling*, mesas de debate, etc., con ponentes de perfiles variados.
- Reconocer, retribuir y promocionar otros modelos de liderazgo más inclusivos. Por ejemplo, líderes que concilian, que gestionan equipos con medidas de flexibilidad, etc.
- Poner en marcha programas de empoderamiento con colectivos de grupos no dominantes en la organización.
- Realizar ponencias en el día de la mujer, la semana de la diversidad, etc., para que la organización sea un referente en dichas temáticas.
- Crear un comité de diversidad en el que participen miembros de toda la organización, con perfiles, roles, niveles, etc., diferentes.

Radiografía de la diversidad

A la hora de gestionar el talento en las organizaciones, cada vez entran en juego más factores. Uno de ellos es la diversidad visible e invisible, que también debe ser gestionada.

En relación con esto, los participantes identificaron como una barrera la brecha generacional y el impacto en los modelos de relación que se dan dentro de la organización.

Existe un sentimiento de “miedo a ser superado” y miedo al cambio que termina materializándose en la protección del ego y la no aceptación de otras formas de hacer y pensar que aportan generaciones distintas.

OPORTUNIDADES

Radiografía de diversidad



- Poner en marcha programas de formación y desarrollo de carreras que sean inclusivos y accesibles para todos los profesionales.
- Fomentar en las compañías estructuras más planas y formas de trabajo por proyectos, con equipos transversales y diversos.
- Desarrollar un programa de *mentoring* bidireccional entre generaciones.
- Habilitar espacios públicos para contar historias de aprendizaje intergeneracional, historias personales de éxito, etc.
- Favorecer movimientos transversales dentro de la organización.
- Implementar un plan de comunicación de vacantes internas más inclusivas. Si existe un puesto libre, y finalmente hay una búsqueda de candidatos externos, intentar complementar los equipos con perfiles heterogéneos.

6. ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE TALENTO DIVERSO

En relación a las mejores prácticas, se puede poner el zoom 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?

EN LOS PROCESOS DE ATRACCIÓN DE TALENTO DIVERSO (*EMPLOYER BRANDING*)

Las principales barreras que se pueden encontrar son:

- 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.

7. ¿CÓMO MEDIMOS? *KPI'S* DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

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.

Pero ¿qué es un *KPI*? Un *KPI* (*Key Performance Indicator*) es una medida del nivel de rendimiento de un proceso, evaluando el progreso de manera constante. Estos pueden ser cuantitativos (generalmente expresado en % o nº) o cualitativos.

Metodológicamente, es importante que tener en cuenta el modelo *SMART* en su definición y ser:

- Específicos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Relevantes (*Relevant*)
- Temporales, que se pueda hacer un seguimiento a lo largo del tiempo (*Timely*)

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*.

En el LabS de Diversidad, se trabajó en identificar cómo se puede medir los siguientes elementos clave:

Diversidad e inclusión en la estrategia de negocio	Procesos y políticas	Radiografía de la diversidad	Comunicación	Premios y reconocimientos
---	-----------------------------	-------------------------------------	---------------------	----------------------------------

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 están relacionados con:

- La existencia de un departamento de diversidad e inclusión
- % de objetivos del comité de dirección vinculados al MBO
- N° de horas dedicadas al desarrollo del plan de diversidad
- N° de horas destinadas a temas de diversidad en la compañía
- N° de iniciativas de RSC y diversidad
- % de cumplimiento del *budget* 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:**

- N° de criterios objetivos de compensación/aumento salarial
- Igualdad de beneficios por género
- Equidad salarial por género

2. **Formación. Algunos ejemplos serían:**

- N° de cursos o n° de horas de formación en temas de diversidad e inclusión
- % de acceso a las acciones formativas por áreas, roles, género, edad, etc.
- N° de horas/ n° 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
- N° de incorporaciones/n° de candidatos externos con diversidad funcional
- N° de entrevistas realizadas a personas de otros países

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

- N° de horas o % de reducción de jornada por género
- N° de horas promedio de teletrabajo de la plantilla
- N° 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)

Entre los elementos clave que se trabajaron para ver cómo se podía medir el impacto de la diversidad y la inclusión en ellos, **la comunicación, los premios y los reconocimientos** son claves de cara a qué quiere trasladar la compañía en materia de su estrategia de diversidad e inclusión y qué imagen quiere proyectar interna y externamente.

En este sentido, las mediciones o *KPI's* pueden ir dirigidas hacia los siguientes elementos:

1. Campañas de comunicación:

- N° de campañas de comunicación para hacer visibles la diversidad e inclusión
- N° de comunicaciones del CEO con referencias a diversidad e inclusión
- N° de alusiones del comité de dirección con referencias a diversidad e inclusión
- Uso de imágenes diversas e inclusivas (informes, comunicaciones, etc)

2. Comunicación interna:

- Existencia de canales de denuncia de situaciones de falta de inclusión
- Presencia de canales de opinión para la mejora de aspectos relacionados con la diversidad y la inclusión
- N° de campañas de concienciación/sensibilización a la plantilla en materia de diversidad e inclusión

3. Eventos de diversidad:

- N° de jornadas relacionadas con la diversidad y la inclusión que organiza la compañía
- N° de eventos de diversidad o inclusión a los que asiste la empresa

4. Premios y reconocimientos:

- N° de premios/reconocimientos en materia de diversidad e inclusión

8. CONCLUSIONES

En esta primera edición del laboratorio de diversidad se han obtenido aprendizajes muy valiosos de las empresas participantes:

- En primer lugar, se debe analizar la **situación de partida** de las organizaciones en cuestiones como la diversidad y la inclusión. Por ejemplo, respecto a la presencia de la diversidad e inclusión en la misión, visión y valores o en las políticas y procesos de gestión del talento.
- A partir de este análisis la empresa será capaz de elaborar **una estrategia de diversidad e inclusión** que esté alineada con la **estrategia de negocio**, con los valores que deben regir la gestión y con el liderazgo que la organización necesita.
- La **cultura** de la empresa como motor impulsor tiene un protagonismo especial.
- Las compañías deberían apoyar el desarrollo de una **educación y formación** diversa e inclusiva para que, desde la infancia, los niños y niñas puedan desarrollar su potencial.
- La diversidad deberá tener un papel destacado en la **comunicación** de la organización, para lograr así que sea percibida como una organización inclusiva y preocupada por la diversidad.
- Dentro de las cuestiones críticas a tener en cuenta para avanzar en diversidad es importante atender el foco del **talento**, desde la etapa de **selección** de las plantillas. Una buena estrategia de atracción y selección del talento diverso ayudará a contar con los perfiles necesarios para innovar y liderar la transformación de los negocios, aspecto clave hoy en día para la supervivencia y crecimiento de las organizaciones.
- 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.
- Disponer de un buen cuadro de mando integral para gestionar la estrategia global de diversidad e inclusión es un punto clave para conseguir la **implicación de la Alta Dirección** en la misma. Una estrategia exitosa de diversidad e inclusión debe ser sostenible y contar con acciones a corto, medio y largo plazo, así como con indicadores que midan avances también en estos plazos temporales.

Desde la Fundación SERES y Talengo, y en nombre de todas las empresas participantes, se espera que este informe sirva de inspiración a otras compañías. Para que, entre todos, desde la propia responsabilidad que tienen las personas que aspiran a mejorar las organizaciones en las que trabajan, se logren cambios reales y profundos. Es deseo que así sea y que el futuro sea inclusivo para todos los tipos de talento. Las empresas deben hacer negocios de una manera responsable y sostenible, y la inclusión es una palanca de transformación que puede ayudar a corregir muchas de las desigualdades en la sociedad.

Fundación SERES
C/Ayala, 27
28001 Madrid
Teléfono 91 575 84 48
www.fundacionseres.org

Talengo 

Seres

fundación sociedad
y empresa responsable