

DIVERSIDAD, IGUALDAD E INCLUSIÓN

Nueva Guía DE&I – 5 acciones clave para crear un cambio de cultura sistémico y sostenido

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

Durante el último año y medio hemos sido testigos de incidentes crónicos de injusticia étnica y de las devastadoras consecuencias económicas de una pandemia, que afectó a mujeres y a personas de color en una proporción mucho mayor que al resto de la población. Durante este periodo, afrodescendientes, latinos, asiáticos, aborígenes del Pacífico Sur e indígenas han experimentado unas tasas mucho más altas de contagios, hospitalizaciones y defunciones, y a nivel mundial el colectivo femenino perdió más de 64 millones de empleos en durante el 2020.

«Esta pérdida de puestos de trabajo por cuenta de la crisis del Covid-19 ha costado a las mujeres alrededor del mundo unos ingresos de al menos USD 800 mil millones, cifra que supera con creces el PIB de 98 países.»

— Oxfam International

En el ámbito profesional, el impacto de 2020 se sentirá durante mucho tiempo. La brecha salarial entre hombres y mujeres se ha intensificado tanto que, [según el Foro Económico Mundial](#), se necesitarán 135 años para reducirla. En resumen, hemos retrocedido colectivamente varias décadas de trabajo.

¿Cuál ha sido la respuesta de las organizaciones? Muchas han manifestado públicamente su posición haciendo donaciones a organizaciones de justicia étnica y creando nuevos cargos de liderazgo en Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) en sus empresas. Sin embargo, en un momento en el que mucha gente en el mundo está abogando por el cambio y aprovechando para manifestarse en contra de la desigualdad del sistema y la discriminación racial, los CEOs de las empresas de la lista Fortune 500 en Estados Unidos siguen siendo un grupo compuesto en su mayoría por hombres caucásicos mayores de 50. En la cantera de líderes que les siguen la diversidad se reduce. Al momento de redactar este documento, tan solo había dos mujeres afrodescendientes como CEO en las empresas de la lista Fortune 500 (un récord histórico) y los Consejos de administración no se veían muy diferentes.

Mientras que los hombres caucásicos representan

35%

de la población de EE.UU., los CEO de la lista Fortune 500 son en su mayoría blancos (92,6 %) y varones.

La disposición de los líderes para iniciar un trabajo profundo en DE&I ha aumentado y [el 96 % afirma](#) que es una estrategia de máxima prioridad para ellos. Los empleados también han comenzado a manifestar abiertamente sus expectativas en materia de igualdad y diversidad a todo nivel, y a exigir a los empresarios que tomen medidas. Como resultado, muchas empresas se centran en apoyar el activismo de los empleados enviando al mundo un claro mensaje de que apoyan las iniciativas de DE&I.

Esto está bien, pero a nivel interno ¿están haciendo un trabajo genuino?

Las investigaciones realizadas en el sector han revelado que, aunque se gasten miles de millones de dólares en formación y programas de diversidad, las iniciativas DE&I no son efectivas y hay una enorme brecha entre el discurso de diversidad e inclusión y los resultados reales. Si bien los CEOs se lamentan de no verlos reflejados en la gestión del talento, lo cierto es que el manual que han estado utilizando durante décadas ha dejado de funcionar. Ha llegado la hora de crear un enfoque más efectivo.



El manual DE&I que se ha estado utilizando durante décadas ha dejado de funcionar. Es hora de crear un enfoque más efectivo.

Las iniciativas DE&I deben abordarse de manera holística y estratégica para lograr el éxito de la empresa. Las organizaciones necesitan formas escalables para transformar sus lugares de trabajo e impulsar un cambio real para ser más diversas, equitativas e inclusivas. En el trabajo con nuestros clientes hemos identificado cinco acciones de gran alcance que las organizaciones pueden llevar a cabo para liderar un cambio significativo desde dentro.

1 Utilizar una aproximación basada en datos

Hace décadas que se debate sobre DE&I. La mayoría de las empresas han implementado multiplicidad de mejores prácticas, sin obtener retornos significativos sobre su inversión. La mayor frustración de los comités de dirección que asesoramos es la falta de diversidad visible en los equipos directivos, en los planes de sucesión y en la cantera de líderes.

Para obtener otros resultados, se necesita una aproximación diferente. Consideramos que lo más importante que una empresa podría hacer ahora mismo para llegar a la raíz del fracaso de sus iniciativas DEI&, sería realizar un diagnóstico de su estado actual «desde fuera hacia adentro» mediante el uso de herramientas integrales basadas en datos..

- **Escuche las perspectivas de los empleados.** Los empleados, los gerentes y los líderes que están familiarizados con los efectos de la desigualdad tienen historias de experiencias que han vivido en primera persona. Cuentan con anécdotas y opiniones para aportar. Aunque las experiencias son divergentes en cualquier grupo de personas, las historias que circulan crean una narrativa organizacional. Este tipo de datos cualitativos no deben descartarse.
- **Recabe datos tanto cualitativos como cuantitativos.** Existen diversos tipos de datos que ofrecen información sobre la salud de una empresa a efectos DE&I. Por ejemplo, un análisis de la cantera de líderes puede revelar dónde se encuentran las fuentes de talento dentro de la organización. Así mismo, se pueden identificar rezagos en indicadores del ciclo del empleado como tendencias de contratación, ascensos y despidos por nivel y cargo y evaluaciones de desempeño. Un análisis de la cultura organizacional, del compromiso de los empleados y de los datos de la encuesta de salida puede ayudar a comprender mejor las cifras observadas en los niveles de compromiso y retención.
- **Evalúe los sistemas y procesos de talento, y las políticas de RR. HH. de la organización** para garantizar imparcialidad e igualdad. La diversidad, la equidad y la inclusión deben estar incorporadas en todos los procesos de talento, permitiendo que RR. HH. y los líderes tomen decisiones equitativas y sin sesgos al momento de contratar, ascender y desarrollar el talento.

Asegúrese de ir más allá de la cifra de representación. Reúna los datos y cuestiónese repetidamente el por qué. Así será posible generar hipótesis mucho más precisas sobre la causa de la falta de representación. Puede empezar elaborando un «diagnóstico de la situación actual», que establezca una narrativa clara que detalle los problemas que se deben resolver en la organización. Tener una comprensión nítida y una alineación, fruto de un enfoque basado en hechos irrefutables, representará un norte para las iniciativas en materia de DE&I.

Al profundizar en el análisis interno, la alta dirección podrá identificar las oportunidades de cambio dentro de la propia organización. Esto les permitirá racionalizar y dar prioridad a algunas acciones estratégicas que impulsen los resultados previstos, en lugar de optar por una larga lista de acciones insostenibles.

2 Busque una visión profunda de la eXperiencia empleado

Es posible que todos estemos de acuerdo al afirmar que los sesgos y la discriminación todavía están presentes en el lugar de trabajo. Sin embargo, algunas de las preguntas que se incluyen en una encuesta estándar de compromiso en referencia a la diversidad y la inclusión están formuladas de manera muy amplia y parecieran indicar que no existe problema alguno. Las sesiones de escucha de las opiniones de los trabajadores podrían reflejar una historia muy distinta. Para llegar a las diferencias reales que importan en la experiencia del empleado, es fundamental comprender las brechas de percepción entre los diferentes grupos demográficos y las que se presentan entre los empleados y los líderes.

Una forma de conciliar esta anomalía y obtener información más profunda a escala es realizar una encuesta DeX (eXperiencia de la diversidad). En nuestro trabajo con encuestas formulamos preguntas que destaquen para identificar las brechas de cómo los empleados experimentan los lugares de trabajo. Algunos reportan sentirse inseguros tanto física como psicológicamente. Cuando los managers muestran determinadas conductas, como crear un entorno abierto en el que todos puedan compartir sus ideas y ser escuchados, los empleados se sienten incluidos y son más optimistas con respecto a sus oportunidades profesionales. Conclusión: los empleados deben estar convencidos de que sus líderes son empáticos y demostrar conductas inclusivas en su día a día para sentirse valorados. Lograr este nivel de inclusión sigue siendo complicado, aún para organizaciones con un profundo compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión.

3 Promueva un cambio de mentalidad de arriba a abajo

Para establecer una dirección, crear alineación y reforzar el compromiso DE&I es fundamental empezar desde lo más alto. El primer paso para establecer un compromiso real es que el equipo directivo se adueñe de manera visible de las iniciativas. Los esfuerzos en diversidad, equidad e inclusión se convierten en parte integral de una compañía cuando están promovidos por los líderes de los diferentes niveles de la organización.

En muchas organizaciones se considera que las iniciativas DE&I corresponden al área de RR. HH. o de desarrollo organizacional. Resulta así difícil que los líderes se responsabilicen de los comportamientos deseados y de establecer la cultura apropiada. Nuestro consejo a las organizaciones con un genuino interés por mejorar el impacto de sus iniciativas es que empiecen el trabajo por el equipo directivo, cuyo trabajo es articular con claridad una dirección que tenga sentido para la empresa.

Esto implicará embarcar a la Alta Dirección en un proceso de autoconciencia y de comprensión profunda de las perspectivas y experiencias tanto a nivel individual como colectivo. A menudo, los líderes creen que son más abiertos a la diversidad y la inclusión de lo que en realidad son. Una verdadera inclusión requiere:

- Concebir y promulgar nuevas formas de liderar
- Crear intencionadamente iniciativas activas que incluyan coaching, itinerarios de desarrollo, recursos y herramientas para mejorar la capacidad de identificar y mitigar los sesgos inconscientes
- Abogar y ser agentes de cambio
- Sacar lo mejor de cada uno para promover la contribución de todos y el sentido de pertenencia de los empleados, clientes, socios y grupos de interés

Sin lugar a dudas, DE&I es un tema de liderazgo que requiere de mucho coraje. Cuando los líderes modelan comportamientos inclusivos todos los días, proyectan un halo que da forma a la cultura. Esto marca un antes y un después.

Cuando construimos una organización que define y pone en práctica de forma eficaz conductas de inclusión, construimos un negocio que tiene éxito y la reputación de ser tener un buen gobierno corporativo. La conversación se cambia a cómo se viven esos valores.

4 Cree una conexión entre las iniciativas DE&I y la cultura, los valores y la estrategia de la organización

Para que la estrategia DE&I sea sostenible, debe estar alineada a la cultura de la empresa, empezando por sus valores. Al establecer los valores, es fundamental vincularlos con las conductas deseadas en materia DE&I. Esto puede parecer obvio, pero en nuestros diagnósticos a menudo nos encontramos con que la diversidad, la equidad y la inclusión no figuran en las declaraciones de los valores corporativos, o solo tienen presencia en el material dirigido a empleados y a relaciones públicas. Nos resulta habitual ver declaraciones sobre diversidad, igualdad e inclusión formuladas como si tratara de una entidad independiente separada de los valores y la visión corporativa. Un programa aislado que solo cuenta con el apoyo de unos pocos.

En el trabajo con clientes escuchamos a los ejecutivos exigir formas de influir la política DE&I, más allá de iniciativas que les permitan marcar una casilla. Sin embargo, en las encuestas a menudo nos encontramos con culturas de conformidad, donde encajar y ser igual es necesario para tener éxito y progresar en la empresa. Por eso la retórica de los círculos DE&I que promueve una cultura inclusiva donde las personas puedan ser auténticas, debe actualizarse. Si bien muchas organizaciones están sosteniendo conversaciones valientes para fomentar la inclusión, lo que falta es definir con claridad los comportamientos que se esperan de todos en la organización.

Por ejemplo, el equipo directivo de uno de nuestros clientes actuó intencionadamente al definir no solo los valores de la empresa, sino también las conductas asociadas que se esperaban de los líderes para crear un ambiente propicio para la innovación. Los comportamientos deseados eran:

- Buscar perspectivas diferentes
- Cuestionar el orden establecido
- Crear una cultura en la que todos tengan voz y sean escuchados

Estas conductas se están integrando al proceso de gestión del desempeño porque están en el corazón del tipo de cultura que el CEO quiere construir. Al medir el desempeño de estos comportamientos, el CEO está haciendo que la diversidad, la igualdad y la inclusión sean un componente fundamental de la cultura de la organización, con sus recompensas y consecuencias.

5 Integrar DE&I en todo a través de una gestión del cambio consciente

La diversidad, la equidad y la inclusión deben integrarse en todo. Deben estar presentes en todos los momentos clave de la eXperiencia de los empleados, embebidas en la cultura y ser parte de la forma en que se aproxima el mercado y se hacen negocios. La estrategia DE&I debe comunicarse y compartirse con todos los grupos de interés, desde el consejo de administración y la *C-suite* a todos los líderes y empleados de la organización para que todos, sin excepción, la entiendan, la asuman y la impulsen.

Las organizaciones que quieren tener éxito deben prepararse para gestionar el cambio. El elemento humano en esta ecuación de cambio que incluye ayudar a las personas a sentirse emocionalmente seguras, comprendidas, conectadas y empoderadas, es complicado y merece el desarrollo de una estrategia integral. Este es un componente que a menudo falta en las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión, lo cual lleva a las áreas DE&I a lamentarse de que los cambios no prosperen, porque las personas se resisten a ellos.

Nuestra investigación ha puesto de manifiesto que las estrategias de gestión del cambio que tienen éxito son aquellas que se han diseñado teniendo en cuenta las reacciones y los resultados individuales. El modelo de gestión del cambio de Kincentric los organiza de la siguiente manera:

1. **Comprensión:** ¿Entiende los cambios?
2. **Emoción:** ¿Está preparado emocionalmente para los cambios?
3. **Capacidad:** ¿Tiene la capacidad para apoyar los cambios?
4. **Intención:** ¿Tiene intención de adoptar los cambios en el futuro?

A menudo vemos como las organizaciones fracasan una y otra vez simplemente porque las personas no entienden el cambio, y los obstáculos culturales y organizacionales para el cambio nunca llegan a eliminarse por completo.

El duro y gratificante trabajo para la diversidad, igualdad e inclusión

La diversidad, la igualdad y la inclusión están en un punto crítico. Es un problema complejo y, desafortunadamente, no existe un remedio rápido y fácil de aplicar. Los cambios no se producen de la noche a la mañana y aunque parezca más sencillo limitarse a reproducir las mejores prácticas en materia DE&I, las organizaciones deben invertir trabajo duro y adoptar las medidas organizacionales adecuadas para lograr avances reales.



Creemos que ahora es el momento de cambiar nuestro pensamiento colectivo en materia DE&I y crear un enfoque estratégico sostenible centrado en el cambio de comportamiento. Así mismo, debe estar arraigado en la cultura de cada empresa y ser modelado desde la cúpula. Liberar el poder de las personas y los equipos requiere un cambio en la mentalidad, los comportamientos y las prácticas en pro de conseguir áreas y organizaciones más equitativas, diversas e inclusivas que den paso al éxito empresarial.

Contacto

Anuradha Hebbar

Partner

Global DE&I Practice Leader

anuradha.hebbar@kincentric.com

Contacte con nosotros para ver cómo podemos ayudarle.

Acerca de Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, ayuda a las organizaciones a liberar el poder de las personas y los equipos para fomentar el cambio e impulsar mejores resultados empresariales. Utilizamos información basada en datos para crear soluciones que añaden valor, mejoran la agilidad y aumentan la eficacia de la organización. Contamos con décadas de experiencia y conocimientos especializados en las áreas de cultura, compromiso de empleados, evaluación y desarrollo del liderazgo, asesoría de RR. HH. y talento, y diversidad, igualdad e inclusión.

Para obtener más información, visite

kincentric.com.

Redes Sociales @ Kincentric

Manténgase al día sobre tendencias y temas relevantes para su negocio y trayectoria profesional.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados.

Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, póngase en contacto con: permissions@kincentric.com.