

El corazón de la estrategia empresarial: diversidad, equidad e inclusión

Por **Vanessa Valle**

Asistente de Investigación del IDE Business School

En un mundo en constante cambio y evolución, la búsqueda de las nuevas generaciones, en cuanto a su lugar de trabajo, se enfoca en aspectos que van más allá del simple hecho de obtener un salario. Según un estudio publicado por Forbes, la generación Z busca trabajar en una empresa que respete la diversidad, equidad e inclusión, impacto ambiental, apoyo a la salud mental, filantropía y las condiciones éticas del trabajo.

Hemos sido testigos de cómo los trabajadores de Starbucks en los Estados Unidos lograron obtener la representación sindical por primera vez en su historia, y de cómo 1200 periodistas de The New York Times se negaron a volver al trabajo para presionar al periódico a negociar planes de regreso a la oficina tras la pandemia.

Bajo estas premisas, líderes del área de Dirección de Personas se dieron cita el pasado 28 de marzo en el “Foro de Talento Humano: Diversidad, equidad e inclusión”, un evento organizado por el IDE Business School con el fin de compartir con la comunidad de egresados casos de éxito en estos temas. El encuentro tuvo como moderadores a los profesores Roberto Estrada, director del área de Comportamiento Humano y Dirección de Personas en el IDE, y Diego Alejandro Jaramillo, rector de la Universidad Hemisferios y profesor del área.



El Foro de Talento Humano sobre diversidad, equidad e inclusión, organizado por el IDE Business School, acogió a líderes y expertas en la dirección de Recursos Humanos.

“Este no es ningún tema complementario, ni de adorno, sino el corazón de la estrategia de muchas organizaciones dentro y fuera del país”, comentó Roberto Estrada.

En un estudio de 2022 realizado por Andeanecuador Consultores Estratégicos C.L., se entrevistó a 150 empresas ecuatorianas y se descubrió que el 85 % de ellas aplican políticas que fomentan la diversidad y la inclusión. Para lograrlo, priorizan la transparencia en los procesos de selección, respetando la edad, género, ideologías, discapacidad y otros factores, mantienen un equilibrio de género en los cargos y niveles jerárquicos basado en la meritocracia, y buscan incluir mujeres en cargos y áreas que tradicionalmente han sido ocupadas por hombres.

Además, las empresas también buscan capacitar a sus colaboradores y generar conciencia sobre temas como acoso, violencia, *bullying*, etc. De acuerdo con Roberto Estrada, si no se fomenta la conciencia sobre estos temas, es difícil que los colaboradores los incorporen de manera natural.

Estos temas están en las agendas nacionales e internacionales y se estima que hubo un 40 % de aumento en movimientos activistas liderados por trabajadores en la pandemia. El profesor Estrada hizo hincapié en el impacto y el empuje que sigue existiendo por parte de la sociedad en cuanto al rol que deben desempeñar las empresas en relación a temas sociales.

Según un estudio de Deloitte, el 86 % de los empleados encuestados esperaban que su CEO se pronuncie sobre cuestiones sociales para entender cuál es la línea de pensamiento de la compañía. Respecto a esto, una investigación de Gartner señaló que cuando una organización actúa en temas sociales la proporción

de trabajadores altamente comprometidos aumenta del 40 % al 60 %.

BANCO PROCREDIT ECUADOR: LA EQUIDAD PUESTA EN PRÁCTICA

Johanna Granitzer, Deputy General Manager y miembro de la junta directiva del Banco ProCredit Ecuador, explicó en el foro que, aunque los sesgos inconscientes son algo normal, es necesario tomar conciencia de ellos y reflexionar sobre cómo nos afectan a nivel personal y profesional. En el Banco ProCredit Ecuador están trabajando para convertirse en una empresa más diversa, inclusiva y equitativa.

Uno de los problemas que enfrenta la sociedad en cuanto a la equidad de género es la brecha salarial. Según la ONU Mujeres, en Ecuador “los salarios de las mujeres son entre un 13 y un 26 % menores que los de sus pares hombres”. Johanna explica que “las mujeres tenemos las mismas capacidades, desarrollo y experiencia. Sin embargo, ganamos menos que los hombres”. El Banco ProCredit tiene un *staff* conformado por 57 % mujeres y 43 % hombres. Su equipo gerencial es del 50 % hombres y 50 % mujeres. Los mandos medios están repartidos en 60 % mujeres y 40 % hombres, pero Johanna admite que aún tienen trabajo por hacer en este aspecto.

Cuando se trata de enviar a su personal a capacitarse a Alemania, se enfrentan a un desafío adicional: la participación de hombres y mujeres en este programa no está equilibrada. El 57 % de los participantes son hombres y el 43 % mujeres, debido a que muchos hombres tienen menos responsabilidades familiares que las mujeres. Johanna asegura que están trabajando en solucionar este problema, pero también señala que, en última instancia, la decisión de quién se encargará del cuidado de los niños es personal.

Para Johanna, la equidad no es solo una cuestión de cumplir con ciertos indicadores o normativas, sino que es un proceso largo y constante que se basa en la cultura de la empresa. Y no solo implica a las personas que están encargadas de liderar el proceso, sino a todos los miembros de la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

En el Banco ProCredit Ecuador la cultura de la empresa es algo que se cuida y se trabaja constantemente. Todos los años, los empleados reflexionan en talleres sobre su propia conducta. En 2020 implementaron un taller de feminismo para tratar de entender por qué hay inequidad de género. La empresa también ofrece talleres a la sociedad civil y trabaja en alianzas estratégicas (Impaqto, GIZ, PreVimujer) para seguir siendo agentes de cambio en temas de equidad y prevención de violencia.

Banco ProCredit está adherido a WEPs (Women's Empowerment Principles), una iniciativa que busca promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito empresarial, y Pacto Global TGE (The Global Compact), un proyecto de la ONU que busca fomentar la sostenibilidad empresarial.

Para Johanna Granitzer estas iniciativas también son importantes porque ayudan a saber qué están haciendo otras empresas y aprender. “No seamos egoístas, hagámoslo juntos —exhortó—. Eso de ir y ser la empresa más equitativa, inclusiva y diversa es trabajar en conjunto, porque el fin no es que uno gane: se trata de que trabajemos en conjunto para realmente hacer esos cambios que estamos buscando a nivel empresarial, financiero, ambiental y social”.

SKRETTING: DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

Ana María Chávez, directora de Recursos Humanos de Skretting, explicó que, aunque la empresa no tiene muchos años como transnacional, han aprendido que la diversidad sin inclusión no tiene sentido. Por lo tanto, su primer paso fue entrenar a sus líderes para anclar la cultura inclusiva en la compañía.

Entre las medidas implementadas destaca un calendario de diversidad e inclusión que contiene trece fechas relevantes, como el día de las mujeres y niñas en la ciencia, la neurodiversidad, de las personas con discapacidad, de la salud mental, entre otros. Ana María destaca la importancia de tener un ambiente de seguridad



psicológica para fomentar la inclusión y, por lo tanto, realizar entrenamientos periódicos para todo el equipo, especialmente con los operarios. “De esta manera, se les da casos de la vida real para que comprendan lo que está permitido y lo que no dentro de la empresa”, comenta.

La sororidad también es importante en Skretting, donde el 40 % de su equipo ejecutivo son mujeres. Sin embargo, la empresa aspira a llegar a un equilibrio del 50 % de hombres y mujeres en el futuro. Para lograr esto, han creado programas de equidad como el de montacarguistas, en el que se alentó a una mujer de limpieza a estudiar para ser montacarguista, lo que no solo cambió su vida, sino que sirvió de inspiración para otras mujeres que buscaban estudiar y trabajar en la misma posición.

La empresa también tiene un programa de *trainees* técnicos, en el que los recién graduados trabajan en los centros de validación para acelerar su experiencia en el campo. Esto permite adquirir las competencias necesarias a mujeres con poca experiencia en este campo, para competir con los hombres por los mismos puestos de trabajo.

Ana María Chávez sostiene que la empresa también se preocupa por la comunidad, por ello crearon un programa para las esposas, madres e hijas de los empleados en

el que se enseña cómo hacer negocios personales. El programa de seis meses culmina con una exposición del proyecto al gerente general, de finanzas y marketing. Las mujeres venden sus productos en ferias que se hacen al interior de la compañía.

Skretting ha hecho un esfuerzo consciente por generar una cultura inclusiva y diversa en la empresa. Ha desarrollado programas y capacitaciones para promover la equidad de género y ha alentado a las mujeres a estudiar y trabajar en puestos que tradicionalmente han sido ocupados por hombres. Además, a través de los programas de entrenamiento para negocios han ayudado a la comunidad, lo cual demuestra que la empresa está comprometida con el bienestar y la inclusión de todos.

LA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD DE NESTLÉ

La vicepresidenta de Recursos Humanos de Nestlé, Ligia Pineda, afirmó en el foro que trabajar en diversidad, equidad e inclusión ya no es una opción, sino una obligación. Esta estrategia no solo debe considerarse en el área de Recursos Humanos, sino en toda la empresa. Según Ligia, trabajar en diversidad permite tener mayor innovación y mejores decisiones, así como una mayor

satisfacción y productividad en los colaboradores. Además, es importante que la estrategia de diversidad esté en sintonía con los consumidores, ya que Nestlé tiene un 65 % de consumidores mujeres.

Ligia señaló que para trabajar en diversidad es necesario enfocarse en el liderazgo y capacitar a los líderes de equipo para asegurar un liderazgo efectivo, que permita convivir diferentes generaciones y apoyar temas de raza y género. La estrategia de diversidad debe tener metas claras y acciones aterrizadas que se puedan mostrar, aunque es un proceso que requiere un compromiso de los altos líderes.

Nestlé ha implementado prácticas habilitadoras para garantizar la diversidad desde el mismo momento del ingreso. El año pasado, la empresa contrató al 60 % de mujeres. En temas de compensación, la equidad se basa en mérito y en una cultura de alto desempeño, lo que ha permitido cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres. La empresa también tiene una iniciativa para ayudar a los jóvenes con su empleabilidad y capacitarlos, asegurándose de tener un grupo diverso. Ligia Pineda concluyó que mantener una cultura diversa y transparente no es fácil, pero es importante trabajar en ello para garantizar el éxito del negocio.

