



Resumen de la sesión Equity Labs

FORMAR
TRANS-
FORMAR



Resumen de la sesión Equity Labs

El 26 de mayo se llevó a cabo la primera jornada del ciclo Equity Labs, que tuvo como tema central la cultura de la diversidad en las organizaciones. En la jornada participaron Enric Serradell López, profesor de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC); Inés Arana, HR Business Partner del Global IT HUB de Nestlé, y Bel Ramos, psicóloga y directora de la Fundación Randstad en Catalunya y el País Vasco. La presentación del acto corrió a cargo de Anna Delclòs, directora de Filantropía y Alianzas Estratégicas de la UOC.

La sesión se inició con una exposición de Enric Serradell, que hizo una dinámica de viaje exploratorio por la diversidad, la equidad y la inclusión con el objetivo de incorporar algunos elementos que pudieran servir de reflexión para el debate.

Aunque pueda parecer una obviedad, al hablar de diversidad se debe establecer el foco en las personas. Ya hace más de 250 años que surgió un movimiento que tenía como objetivo preservar la naturaleza humana frente a un proceso tecnológico que sustituía el trabajo de las personas por máquinas y automatismos. Este hecho sirve como referencia en el momento actual, en el que los avances tecnológicos ponen de manifiesto la fragilidad del trabajo humano y su rápida sustitución en la búsqueda de beneficios y eficiencia. Ahora, en pleno debate sobre la emergencia de la inteligencia artificial, este elemento está más de actualidad que nunca. La escucha activa y el pensamiento crítico son atributos netamente humanos que se deben reforzar y poner en valor a la hora de situar a las personas en el centro de las organizaciones.

Para la exposición, se utilizaron preguntas poderosas, que son preguntas abiertas que invitan a la reflexión, al debate y a la conversación. Así, se fueron proponiendo algunas de estas preguntas sobre cada uno de los elementos que surgieron durante la presentación, lo que sirvió para resaltar conceptos y suscitar el intercambio de ideas.

Una gestión responsable de las organizaciones, tanto en términos de diversidad cultural como de gestión responsable, permite impactar al menos en cuatro de los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de las Naciones Unidas: el número 5, igualdad de género; el número 8, empleo decente y crecimiento económico; el número 10, reducción de las desigualdades, y el 17, alianzas estratégicas.

Enric Serradell destacó varios elementos para promover la diversidad en las empresas y enumeró algunas buenas prácticas abordando el concepto de transferibilidad, entendida como la capacidad que tiene una determinada competencia de ser usada en entornos diferentes a los inicialmente previstos. Es una manera de desarrollar el coeficiente intelectual de las organizaciones, de hacerlas más inteligentes, pero también más resilientes. Algunos valores clave son la no discriminación, los procesos de selección ciegos, la igualdad de formación y oportunidades y la posibilidad de trabajar en remoto. El trabajo híbrido, en concreto, ya es uno de los elementos de especial relevancia a la hora de captar y retener talento. En parte, esto se contradice con el hecho de que la mayor parte de directivos considera que los empleados deben estar más presentes en la oficina para poder desarrollar una cultura adecuada en las organizaciones. Sin embargo, las estadísticas muestran que los empleos que tienen una parte de la jornada laboral en remoto reciben el 50 % de las solicitudes.

En cuanto a la cultura corporativa, se mencionó su carácter multidimensional. Cuando los principios de respeto y de valor de la diversidad cultural se afianzan, crece la cohesión dentro de los equipos, que viven la empresa como un proyecto colectivo que les pertenece. Otro elemento que es importante destacar es la formación. El área de personas debe contribuir a la creación y al desarrollo de soft skills o habilidades interpersonales, incluyendo la empatía y la escucha activa, entre sus empleados. Para ello, las empresas deben invertir en planes de desarrollo de liderazgo, mentoría y estrategias de rotación de talento con el fin de desarrollar la exposición, la experiencia y el desarrollo de estas habilidades.

A continuación, se hizo referencia al perfil de los responsables de diversidad de las empresas. A este respecto, un informe reciente indica que gran parte de los profesionales con esta responsabilidad tienen que disponer de una serie de conocimientos, habilidades y atributos, además de experiencia. Obviamente, deben tener un conocimiento profundo de los conceptos de diversidad, equidad e inclusión, pero también deben ser capaces de desarrollar una estrategia, construir credibilidad, conocer a un variado conjunto de partes implicadas y saber negociar, así como tener la capacidad de influir para alcanzar objetivos relacionados con la diversidad. El papel de estos responsables de diversidad (aunque existen diferentes denominaciones) dependerá de si el foco está en el talento disruptivo, la integración de negocios o la gestión de las partes implicadas y el impacto externo, basado en la construcción de comunidades. Adicionalmente, deben tener grandes dotes de resolución de problemas y excelentes capacidades de comunicación.

La diversidad engloba un amplio conjunto de conceptos, entre los que destaca el de diversidad generacional. En una misma organización, coexisten personas de edades y generaciones diferentes, con puntos de vista, objetivos y prioridades distintos. Las nuevas generaciones tienen más conocimiento del significado de la diversidad, la equidad y la inclusión que los profesionales nacidos veinte años antes.

Una de las preguntas poderosas relacionada con el voluntariado corporativo fue si nuestros profesionales pueden crear valor para otras organizaciones más allá de las relaciones y los proyectos

rutinarios. Inés Arana, la representante de Nestlé, explicó una buena práctica relacionada con este concepto e hizo hincapié en varias ideas relacionadas con la diversidad, la inclusión y la equidad. Sus productos cubren las necesidades de todas las generaciones, por lo que los empleados deben estar preparados para conocerlas y saber interpretar qué necesitan. En cuanto a buenas prácticas, explicó con detalle el programa de voluntariado corporativo, que ha tenido mucho éxito. La equidad en el contexto organizativo pasa por evaluar no solo el qué, sino también el cómo, a la hora de evaluar el desempeño de todos los empleados de la empresa. En este sentido, es importante hacer un seguimiento adecuado de las políticas aplicadas y, para ello, hay que estar dispuesto a reducir el ritmo e incluso detener programas para asegurarse de que se dirigen a los objetivos establecidos. Es esencial estar preparados y abiertos al cambio y a la evolución continua. Para hacer este seguimiento, hay que identificar las métricas adecuadas para cada empresa.

La representante de la Fundación Randstad, Bel Ramos, reforzó la importancia de tener una estrategia consciente de diversidad, en la que lo fundamental es ser consecuente con lo que se habla, se piensa y se hace en el contexto de la organización. Ramos nos habló de los valores de la empresa: conocer, servir y confiar; alcanzar la perfección, y promover todos los intereses de los involucrados. Respecto a la diversidad, Randstad trabaja básicamente en cuatro ejes: la diversidad de género, generacional, cultural y funcional. En la actualidad, en la empresa el 77 % de la plantilla y el 79 % de los puestos directivos están ocupados por mujeres.

A partir de las preguntas del público relacionadas con el tema del voluntariado corporativo, Inés Arana comentó cuál es el perfil del voluntario en Nestlé. Se trata de voluntarios espontáneos que proceden de diferentes ámbitos de la empresa y que se autoorganizan para conseguir varios objetivos en términos de diversidad e inclusión.

Con respecto a la pregunta de qué comporta el concepto de inclusión para la plantilla, Inés Arana reflexionó sobre la necesidad de que las personas que están alrededor de otros profesionales con discapacidad o neurodiversidad tengan conocimiento suficiente para adaptarse a las distintas situaciones que puede que se encuentren. El equipo debe tener una comunicación abierta con las personas que se incorporan a la plantilla. Y en el caso de la neurodiversidad, el gran reto es que el equipo tenga una formación. En función del nivel de madurez de la organización, es conveniente dar un paso atrás para preparar a los equipos con el fin de continuar con garantías y asegurar una transformación positiva en términos de diversidad.

La visión de la Fundación Randstad es considerar el nivel de madurez de las organizaciones. Por ejemplo, Nestlé es una empresa muy madura, pero es importante hacer un autodiagnóstico organizativo. El reto es la inclusión, pero también que las personas perduren. Es un proceso lento y la organización se tiene que preparar para llevarlo a cabo. Es necesario marcar una estrategia y una ruta para que las plantillas entiendan qué es la diversidad y qué tipos de diversidad existen. Cuanto más se conozca la diversidad, antes se normalizará. Es un trabajo previo al de la inclusión.

Una pregunta del público hizo referencia a la integración de culturas y si hay que renunciar a la cultura local para integrar una cultura más global en las organizaciones.

En palabras de la representante de Nestlé, la cultura local está muy presente en la empresa, y a menudo se celebran también tradiciones de otras culturas. El conocimiento mutuo entre culturas y las diferentes realidades de las personas resultan muy enriquecedores, pero no hay que renunciar a la cultura local en ningún caso.

Las dos ponentes empresariales reforzaron la idea de la relación entre las empresas y la universidad, que es la fuente del talento que cubre las necesidades de las empresas. La Fundación Randstad comentó la existencia de una brecha en el nivel de estudios de los colectivos con discapacidad y destacó que existe una necesidad de estudios superiores en estos colectivos. Aquí las universidades tienen mucho que decir. Hay que fomentar que las personas con discapacidad puedan formarse y estén en igualdad de condiciones con otros colectivos. Para ello, la Fundación Randstad beca estudios superiores. Desde 2017 existen programas de becas de formación superior para personas con discapacidad impulsados por la alianza entre la Fundación Randstad y la UOC.

El público reflexionó sobre la importancia de la estrategia en las empresas. Dentro del pensamiento estratégico, hay que incorporar unos valores que permitan integrar la diversidad en todo el sistema. Hace relativamente pocos años era raro encontrar en las empresas planes que recogieran conceptos como el de sostenibilidad. Ahora, estos conceptos están cada vez más interiorizados y vemos con normalidad prioridades que hace unos años eran impensables. Es importante medir el cumplimiento y el seguimiento de los objetivos, así como analizar la alineación estratégica, para poder avanzar.

Respecto a la compartición de buenas prácticas, la Fundación Randstad tiene que considerar la diversidad en la estrategia, encontrar los indicadores de rendimiento adecuados y solucionar y reconducir los gaps detectados. Se deben tener objetivos ambiciosos. El talento más joven no solo busca una empresa con criterios económicos, sino que también se preocupa por las políticas sociales, su responsabilidad y sus objetivos medioambientales. Hay determinadas preguntas que el talento junior plantea hoy en día y que hace unos años eran impensables en procesos de selección, como la huella que se dejará en la sociedad.

Como conclusión, cabe destacar que las empresas suelen lograr un mayor nivel de sensibilización hacia la diversidad a partir de las apuestas personales de los directivos y las directivas. En este sentido, se puede afirmar que las empresas evolucionan en términos de diversidad, equidad e inclusión a partir de decisiones estratégicas individuales. El reto es cómo convertir esas apuestas personales en estructurales dentro de las organizaciones.

Para finalizar, Enric Serradell reflexionó sobre el concepto universidad integradora, referido a la capacidad de integrar a economistas, ingenieros, geógrafos, expertos en turismo, etc. Esta heterogeneidad hace que la universidad y sus programas tengan una mirada diversa. La diversidad, el reconocimiento de la diversidad y la sensibilización de las nuevas generaciones es una lucha que no termina nunca. La sesión tenía como objetivo remover conciencias, formularnos preguntas y plantear retos que no solo tienen la universidad y las empresas, sino la propia sociedad. En el fondo, las empresas no dejan de ser el reflejo de la sociedad que tenemos. Consideramos que el objetivo se ha conseguido y se ha reforzado la importancia de las habilidades presumiblemente únicas de las personas, como la empatía y la capacidad de escuchar, de trabajar juntos colaborativamente y de conseguir resultados más allá de la suma de las partes.

uoc