



# Resum de la sessió Equity Labs

**FORMAR**  
**TRANS-**  
**FORMAR**



# Resum de la sessió Equity Labs

El 26 de maig es va dur a terme la primera jornada del cicle Equity Labs, que va tenir com a tema central la cultura de la diversitat a les organitzacions. A la jornada hi van participar Enric Serradell López, professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC); Inés Arana, HR Business Partner del Global IT HUB de Nestlé, i Bel Ramos, psicòloga i directora de la Fundació Randstad a Catalunya i el País Basc. La presentació de l'acte va ser a càrrec d'Anna Delclòs, directora de Filantropia i Aliances Estratègiques de la UOC.

La sessió es va iniciar amb una exposició d'Enric Serradell, que va fer una dinàmica de viatge exploratori per la diversitat, l'equitat i la inclusió amb l'objectiu d'incorporar alguns elements que poguessin servir de reflexió per al debat.

Encara que pugui semblar una obvietat, en parlar de diversitat s'ha d'establir el focus en les persones. Ja fa més de 250 anys que va sorgir un moviment que tenia com a objectiu preservar la naturalesa humana enfront d'un procés tecnològic que substituïa el treball de les persones per màquines i automatismes. Aquest fet serveix com a referència en el moment actual, en el qual els avanços tecnològics posen de manifest la fragilitat del treball humà i la seva ràpida substitució en la cerca de beneficis i eficiència. Ara, en ple debat sobre l'emergència de la intel·ligència artificial, aquest element està més d'actualitat que mai. L'escolta activa i el pensament crític són atributs netament humans que s'han de reforçar i posar en valor a l'hora de situar les persones al centre de les organitzacions.

Per a l'exposició, es van utilitzar preguntes poderoses, que són preguntes obertes que conviden a la reflexió, al debat i a la conversa. Així, es van anar proposant algunes d'aquestes preguntes sobre cadascun dels elements que van sorgir durant la presentació, la qual cosa va servir per ressaltar conceptes i suscitar l'intercanvi d'idees.

Una gestió responsable de les organitzacions, tant en termes de diversitat cultural com de gestió responsable, permet impactar almenys en quatre dels disset objectius de desenvolupament soste-

nible (ODS) de les Nacions Unides: el número 5, igualtat de gènere; el número 8, ocupació decent i creixement econòmic; el número 10, reducció de les desigualtats, i el 17, aliances estratègiques.

Enric Serradell va destacar diversos elements per promoure la diversitat a les empreses i va enumerar algunes bones pràctiques abordant el concepte de transferibilitat, entesa com la capacitat que té una determinada competència de ser utilitzada en entorns diferents als inicialment previstos. És una manera de desenvolupar el coeficient intel·lectual de les organitzacions, de fer-les més intel·ligents, però també més resilients. Alguns valors clau són la no-discriminació, els processos de selecció cecs, la igualtat de formació i d'oportunitats i la possibilitat de treballar en remot. El treball híbrid, en concret, ja és un dels elements d'especial rellevància a l'hora de captar i retenir talent. En part, això es contradiu amb el fet que la major part de directius considera que els empleats han de estar més presents a l'oficina per poder desenvolupar una cultura adequada a les organitzacions. No obstant això, les estadístiques mostren que les ocupacions que tenen una part de la jornada laboral en remot reben el 50 % de les sol·licituds.

Pel que fa a la cultura corporativa, se'n va esmentar el caràcter multidimensional. Quan els principis de respecte i de valor de la diversitat cultural es consoliden, creix la cohesió dins dels equips, que viuen l'empresa com un projecte col·lectiu que els pertany. Un altre element que cal destacar és la formació. L'àrea de persones ha de contribuir a la creació i al desenvolupament de soft skills o competències personals, incloent-hi l'empatia i l'escolta activa, entre els seus empleats. Per fer-ho, les empreses han d'invertir en plans de desenvolupament de lideratge, mentoria i estratègies de rotació de talent a fi de fomentar l'exposició, l'experiència i el desenvolupament d'aquestes habilitats.

A continuació, es va fer referència al perfil dels responsables de diversitat de les empreses. En aquest sentit, un informe recent indica que gran part dels professionals amb aquesta responsabilitat han de disposar d'una sèrie de coneixements, habilitats i atributs, a més d'experiència. Òbviament, han de tenir un coneixement profund dels conceptes de diversitat, equitat i inclusió, però també han de ser capaços de desenvolupar una estratègia, construir credibilitat, conèixer un conjunt divers de parts implicades i negociar-hi, així com tenir la capacitat d'influir per aconseguir objectius relacionats amb la diversitat. El paper d'aquests responsables de diversitat (encara que existeixen diferents denominacions) dependrà de si el focus es posa en el talent disruptiu, la integració de negocis o la gestió de les diverses parts implicades i l'impacte extern, basat en la construcció de comunitats. Addicionalment, han de tenir grans dots de resolució de problemes i excel·lents capacitats de comunicació.

La diversitat engloba un ampli conjunt de conceptes, entre els quals destaca la diversitat generacional. En una mateixa organització coexisteixen persones de diverses edats i generacions, amb punts de vista, objectius i prioritats diferents. Les noves generacions tenen més coneixement del significat de la diversitat, l'equitat i la inclusió que els professionals nascuts vint anys abans.

Una de les preguntes poderoses relacionada amb el voluntariat corporatiu va ser si els nostres professionals poden crear valor per a altres organitzacions més enllà de les relacions i dels projectes rutinaris. Inés Arana, la representant de Nestlé, va explicar una bona pràctica relacionada amb aquest concepte i va posar l'accent en diverses idees relacionades amb la diversitat, la inclusió i l'equitat. Els seus productes cobreixen les necessitats de totes les generacions, per la qual cosa els empleats han d'estar preparats per conèixer-les i saber interpretar què necessiten. Pel que fa a bones pràctiques, va explicar amb detall el programa de voluntariat corporatiu, que ha tingut molt d'èxit. L'equitat en el context organitzatiu passa per analitzar no només el què, sinó també el com, a l'hora d'avaluar

l'acompliment de tots els empleats de l'empresa. En aquest sentit, és important fer un seguiment adequat de les polítiques aplicades i, per a això, cal estar disposat a reduir el ritme i, fins i tot, aturar programes per assegurar-se que es dirigeixen als objectius establerts. És essencial estar preparats i oberts al canvi i a l'evolució contínua. Per fer aquest seguiment, cal identificar les mètriques adequades per a cada empresa.

La representant de la Fundació Randstad, Bel Ramos, va reforçar la importància de tenir una estratègia conscient de diversitat, en la qual és fonamental ser conseqüent amb el que es parla, es pensa i es fa en el context de l'organització. Ramos ens va parlar dels valors de l'empresa: conèixer, servir i confiar; aconseguir la perfecció, i promoure tots els interessos dels involucrats. Respecte a la diversitat, Randstad treballa bàsicament en quatre eixos: la diversitat de gènere, generacional, cultural i funcional. Actualment, a l'empresa el 77 % de la plantilla i el 79 % dels llocs directius són ocupats per dones.

A partir de les preguntes del públic relacionades amb el tema del voluntariat corporatiu, Inés Arana va comentar quin és el perfil del voluntari a Nestlé. Es tracta de voluntaris espontanis que procedeixen de diferents àmbits de l'empresa i que s'autoorganitzen per aconseguir diversos objectius en termes de diversitat i inclusió.

En resposta a què comporta el concepte d'inclusió per a la plantilla, Inés Arana va reflexionar sobre la necessitat que les persones que són al voltant d'altres professionals amb discapacitat o neurodiversitat tinguin el coneixement suficient per adaptar-se a les diferents situacions que pot ser que es trobin. L'equip ha de tenir una comunicació oberta amb les persones que s'incorporen a la plantilla. I en el cas de la neurodiversitat, el gran repte és que l'equip tingui una formació. En funció del nivell de maduresa de l'organització, és convenient fer un pas enrere per preparar els equips a fi de poder continuar amb garanties i assegurar una transformació positiva en termes de diversitat.

La visió de la Fundació Randstad és considerar el nivell de maduresa de les organitzacions. Per exemple, Nestlé és una empresa molt madura, però és important fer un autodiagnòstic organitzatiu. El repte és la inclusió, però també que les persones perdurin. És un procés lent i l'organització s'ha de preparar per dur-lo a terme. És necessari marcar una estratègia i una ruta perquè les plantilles entenguin què és la diversitat i quins tipus de diversitat existeixen. Com més es conegui la diversitat, abans es normalitzarà. És un treball previ al de la inclusió.

Una pregunta del públic va fer referència a la integració de cultures i si cal renunciar a la cultura local per integrar una cultura més global a les organitzacions. En paraules de la representant de Nestlé, la cultura local és molt present a l'empresa, i sovint se celebren també tradicions d'altres cultures. El coneixement mutu entre cultures i les diferents realitats de les persones són molt enriquidors, però no cal renunciar a la cultura local en cap cas.

Les dues ponents empresarials van reforçar la idea de la relació entre les empreses i la universitat, que és la font del talent que cobreix les necessitats de les empreses. La Fundació Randstad va comentar l'existència d'una bretxa en el nivell d'estudis dels col·lectius amb discapacitat i va destacar que existeix una necessitat d'estudis superiors en aquests col·lectius. Aquí les universitats hi tenen molt a dir. Cal fomentar que les persones amb discapacitat es puguin formar i estiguin en igualtat de condicions amb altres col·lectius. Per això, la Fundació Randstad beca estudis superiors. Des de 2017 existeixen programes de beques de formació superior per a persones amb discapacitat impulsats per l'aliança entre la Fundació Randstad i la UOC.

El públic va reflexionar sobre la importància de l'estratègia a les empreses. Dins del pensament estratègic, cal incorporar uns valors que permetin integrar la diversitat en tot el sistema. Fa relativament pocs anys era estrany trobar a les empreses plans que recollissin conceptes com el de sostenibilitat. Ara, aquests conceptes estan cada vegada més interioritzats i veiem amb normalitat prioritats que fa uns anys eren impensables. És important mesurar el compliment i el seguiment dels objectius, així com analitzar l'alineació estratègica, per poder avançar.

Respecte a la compartició de bones pràctiques, la Fundació Randstad ha de considerar la diversitat en l'estratègia, trobar els indicadors de rendiment adequats i solucionar i reconduir els gaps detectats. S'han de tenir objectius ambiciosos. El talent més jove no només busca una empresa amb criteris econòmics, sinó que també es preocupa per les polítiques socials, la seva responsabilitat i els seus objectius mediambientals. Hi ha determinades preguntes que el talent júnior planteja avui dia i que fa uns anys eren impensables en processos de selecció, com la petjada que es deixarà a la societat.

Com a conclusió, cal ressaltar que sovint les empreses aconsegueixen un major nivell de sensibilització cap a la diversitat a partir de les apostes personals dels directius i de les directives. En aquest sentit, es pot afirmar que les empreses evolucionen en termes de diversitat, equitat i inclusió a partir de decisions estratègiques individuals. El repte és com es poden convertir aquestes apostes personals en estructurals dins de les organitzacions.

Finalment, Enric Serradell va reflexionar sobre el concepte universitat integradora, capaç d'agrupar economistes, enginyers, geògrafs, experts en turisme, etc. Aquesta heterogeneïtat fa que la universitat i els seus programes tinguin una mirada més diversa. La diversitat, el reconeixement de la diversitat i la sensibilització de les noves generacions és una lluita que no s'acaba mai.

La sessió tenia com a objectiu remoure consciències, formular preguntes i plantejar reptes als quals no només s'enfronten la universitat i les empreses, sinó la mateixa societat. En el fons, les empreses no deixen de ser el reflex de la societat que tenim. Considerem que l'objectiu s'ha aconseguit i s'ha reforçat la importància de les habilitats presumiblement úniques de les persones, com l'empatia i la capacitat d'escoltar, de treballar junts col·laborativament i d'aconseguir resultats més enllà de la suma de les parts.

uoc