

## Diversidad e inclusión, los nuevos imperativos de negocio que generan valor

### Diversidad e inclusión, los nuevos imperativos de negocio que generan valor

#### Redacción de Capital Humano

Capital Humano, Nº 345, Sección Conciliación y diversidad / Reportajes, Septiembre 2019, Wolters Kluwer España

Diversidad e inclusión son dos conceptos que han entrado de lleno en las agendas de los Directivos de RR.HH. No se puede negar que están de moda, pero tampoco que su correcta gestión tiene mucho que ver con la capacidad de las empresas de atraer y desarrollar el talento. ¿Qué están haciendo las empresas para sacar partido a dos conceptos que pueden aportar valor a la organización? Un grupo de directivos, reunido por la Fundación máshumano y la revista Capital Humano, debatieron sobre lo que significan para ellos los conceptos de diversidad e inclusión y cómo los están aplicando en sus organizaciones.



De izda. a dcha.: Ana de Liñán, Coordinadora de Proyectos Área Empresa de la Fundación máshumano; María de Santos, Directora de Cultura y Talento de Cepsa; José Antonio Carazo, Capital Humano; Lucila Castañeira, Directora de Talent Management de AON Iberia; Stephanie Zweifel; Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Sanitas Seguros; José Comino, Director del Área de Prevención de SGS; María Sartorius, Directora General de CornerJob; María Sánchez-Arjona, Presidenta de la Fundación máshumano; José María Chiarri, Director de Gestión del Talento de Reale Seguros; y Ana Martínez, Responsable de Gestión del Talento de Orange España.

¿Se puede decir que diversidad e inclusión son las nuevas fronteras de la gestión del talento? ¿Son modas o variables que aportan valor? ¿La diversidad es rentable? ¿Se puede hablar de liderazgo inclusivo? ¿Están relacionadas la brecha digital y la salarial con la diversidad? ¿Es posible eliminar los sesgos inconscientes en la contratación y promoción de las personas? ¿Qué hacen los líderes? Estas y otras cuestiones relacionadas con la diversidad e inclusión centraron el debate organizado por la Fundación mashumano y Capital Humano en el que participó un grupo de empresas preocupadas por estos temas.

Participaron en el coloquio: Lucila Castañeira, Directora de Talent Management de AON Iberia; José Comino, Director del Área de Prevención de SGS; Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Sanitas Seguros; José María Chiarri, Director de Gestión del Talento de Reale Seguros; María de Santos, Directora de Cultura y Talento de Cepsa; Ana Martínez, Responsable de Gestión del Talento de Orange España; María Sartorius, Directora General de CornerJob; María Sánchez-Arjona, Presidenta de la Fundación mashumano; y Stephanie Zweifel, Directora del Área de Empresas de la Fundación máshumano. Moderó el coloquio José Antonio Carazo, Director de Capital Humano.

*Coloquio Diversidad*

#### ¿FRONTERAS? ¿OPORTUNIDADES?

**María Sánchez-Arjona**, presidenta de la **Fundación máshumano**, recordó que «llevamos 15 años promoviendo

en las organizaciones un cambio humanizador que facilite el desarrollo integral de las personas». Tenemos el compromiso de seguir innovando hacia un nuevo modelo de organización muy digitalizada en el que las compañías apuesten por las personas como la clave para superar con éxito los retos a los que se enfrentan. A través del fomento del conocimiento y las buenas prácticas siempre hemos apostado por la diversidad y el talento, por tener hombres y mujeres que desde sus diferencias generen esa diversidad creadora y enriquecedora en las compañías. Que cada uno aportemos a las organizaciones nuestras singularidades para favorecer modelos de trabajo más humanos que nos permitan a todos tener la capacidad de desarrollarnos en las dimensiones personal, familiar, profesional y social.

Por su parte, **Stephanie Zweifel**, Directora del Área de Empresas de la **Fundación máshumano**, aludió a la pertinencia de este coloquio dado que «diversidad e inclusión son los dos grandes temas de 2019, tanto porque las empresas los han incluido en sus agendas, como porque la ley (1) así lo exige».



José Comino, Director del Área de Prevención de SGS

Además de ser temas de moda, en ocasiones se ha hablado de la diversidad e inclusión como las nuevas fronteras del talento. Pero, ¿es así? Para **José Comino**, Director del Área de Prevención de **SGS**, «más que hablar de frontera, que tiene un componente de barrera, creo que deberíamos hablar en clave de "nuevas oportunidades", que tiene una acepción más positiva». Coincidió en esta apreciación **Raquel Gil**, Directora de RR.HH. de **Sanitas Seguros**, «porque estamos hablando de un espacio en el que cabemos todos. Cuanto más diversos sean los empleados que tenemos trabajando con nosotros más aportación de valor hay. Cada uno es único con sus peculiaridades y es muy importante que esa diversidad aporte de valor y que éste se vea reflejado en los resultados de las compañías. Cuanta más diversidad haya en las compañías mejores resultados consiguen, eso está demostrado».



Raquel Gil, Directora de RR.HH. de Sanitas Seguros

En efecto, la diversidad es un hecho, lo que sucede es que ahora las empresas son más sensibles a esta realidad y tratan de hacer una gestión proactiva. **José María Chiarri**, Director de Gestión del Talento de **Reale Seguros**,

asegura que «la diversidad siempre ha existido, pero ahora hay muchas más variantes. Por ejemplo, la intergeneracional porque los cambios demográficos ahora van más rápidos y hacen que confluyan varias generaciones en el trabajo. En Reale ponemos en valor el talento senior porque venimos de crecer comprando empresas con diferentes culturas, con lo cual la diversidad siempre ha existido. Ahora estamos poniendo más énfasis en la diversidad de género. Estamos en un 46-54 por ciento y queremos llegar al 50/50. Eso nos obliga a incrementar las contrataciones de mujeres todos los años». **Raquel Gil** explica que para eso «hay que cambiar un poco la cultura de la compañía a la hora de seleccionar, incluso cambiando a las propias personas que seleccionan para que no se tienda a buscar siempre lo mismo. A veces cambiando las propias personas que reclutan incorporas talento diferente».



José María Chiari, Director de Gestión del Talento de Reale Seguros

Otro enfoque es el de **María de Santos**, Directora de Cultura y Talento de **Cepsa**, que considera que «el concepto de diversidad es muy importante pero la inclusión lo es más aún. No basta con tener una plantilla diversa con representación igualitaria de los distintos colectivos, es imprescindible que cada colectivo tenga voz en la compañía y que sus decisiones tengan impacto dentro de la organización»



María de Santos, Directora de Cultura y Talento de Cepsa

## SENTIDO Y SENSIBILIDAD

**José Comino** insistió en que «lo importante es que al final esto no lo veamos como una moda sino que realmente lo lleguemos a interiorizar y nos lo lleguemos a creer. Nosotros estamos trabajando en eso, en una sensibilización en la gente, no sólo a nivel de quienes reclutan talento, sino de los que van a trabajar en el día a día con esa diversidad, para que realmente crean que esa diversidad es positiva para el negocio. No nos olvidemos que somos empresas y que, al final, se nos va a mirar por el negocio que generemos. El manager y el que va hacer "uso" de esa persona es el primero que se lo tiene que creer. Por eso estamos impulsando acciones de sensibilización tanto a nivel teórico como práctico».

**Lucila Castañeira**, Directora de Gestión del Talento de **AON**, se manifestó optimista sobre este tema. «Es un

tema que tenemos que trabajar y desde RR.HH. tenemos que ser la conciencia que remueva y analice qué está pasando. Los estudios que demuestran que la diversidad y la inclusión aportan valor, eso está fuera de toda duda. Asumiendo eso y que en lo racional todo el mundo lo entiende, por qué en lo práctico nos cuesta tanto. Creo que nos cuesta porque realmente hay que hacer un esfuerzo y una apuesta por hacer algo nuevo. Lo cómodo es hacer lo que hemos hecho siempre. Pero estamos en un sector riesgos, muy tradicional, con una rotación baja y cuando nos encontramos que hay fusiones, que hay perfiles de distintas generaciones, de distintas culturas, nos vemos en la obligación de tener que gestionarlo. La gestión es qué tipo de cultura queremos construir».



Lucila Castañeira, Directora de Gestión del Talento de AON,

A su juicio, es una cuestión de madurez de la organización. Recordó que «hace 10 años oías hablar de prácticas como el teletrabajo y te sonaba a película y, poco a poco, ha ido llegando y ves cómo se transforma la empresa y que no hay vuelta atrás. Yo creo que en el tema de diversidad nos falta salir del atraso y de la cultura en la que vivimos con ideas como que las mujeres no quieren ser promocionadas, que mujer es igual a conciliación». También comentó que en materia de diversidad en tema de la mujer es más fácil para empezar a trabajar «porque es algo que se ve muy claramente». **Lucila Castañeira** explicó que «nosotros en lo que hemos empezado a trabajar, aparte de las formaciones y de otras cosas básicas, es haciendo comparativas hombre-mujer en todo lo que hacemos. Todo el mundo debería de tener las mismas oportunidades de carrera, el mismo salario, las mismas oportunidades de promoción... Como primer paso nos parecía bueno buscar una serie de datos que fueran dando luz a la organización en varios indicadores». **Chiarri** coincidió en que «hay que medir para asegurar que no haya sesgos inconscientes, porque los hay».

**Ana Martínez**, Responsable de Gestión del Talento de **Orange España**, también coincidió en señalar que «en Orange tenemos puesto el foco en potenciar la diversidad y la inclusión con el objetivo de mejorar, hasta en un 30 por ciento, la presencia de mujeres en puestos de decisión. Y estamos también trabajando en programas de desarrollo para potenciar el talento femenino». Es importante impulsar la diversidad desde un liderazgo inclusivo, donde la alta dirección tome consciencia de la importancia de tener equipos diversos y descubra los sesgos inconscientes que les puedan estar limitando en este sentido. «En Orange nos encontramos inmersos en una transformación cultural donde cada vez es más importante potenciar la diversidad en los equipos. Vamos hacia formas de trabajo *agile* con equipos multidisciplinares, donde la diversidad siempre suma».



Ana Martínez, Responsable de Gestión del Talento de Orange España

### CAMBIO CULTURAL

Por su parte, **María Sartorius**, Directora General de **CornerJob**, apuntó que «nosotros que nos dedicamos a selección de personal, sí que vemos que en los departamentos de selección hay más voluntad de diversidad y de inclusión, pero creo que donde más hay que hacer hincapié es en las organizaciones porque al final muchas de las personas que tienen que decidir sobre una incorporación o gestionar al personal, lo que no asumen tanto es el riesgo de fallar. Si vas a lo seguro, fallas menos. En las organizaciones debería bonificarse más el acierto y penalizar menos el fallo». También dijo que «en ocasiones nuestro interlocutor no es RR.HH. sino la persona con la que vaya a trabajar el candidato. Para nosotros es fundamental saber qué es lo que se le va a pedir, qué *soft skills* son las que debe tener ese perfil. Hemos llegado a cambiar los informes, que antes empezábamos por el curriculum y ahora hacemos a la inversa. Lo último que hacemos es un pequeño curriculum, porque incidimos en la capacidad de éxito de esa persona en ese puesto».



María Sartorius, Directora General de CornerJob

**Ana Martínez** comentó que «en Orange estamos muy comprometidos con la igualdad y la inclusión, pero tenemos un reto importante en la captación de talento. Estamos incorporando a la compañía perfiles con nuevas habilidades tecnológicas como IT, ciberseguridad, big data, inteligencia artificial... Y ese entorno tecnológico, hasta ahora, ha sido muy masculino. Por tanto, en el sector tecnológico tenemos como reto conseguir la igualdad en un contexto con clara brecha tecnológica». A esto **Raquel Gil** señaló que «lo que no se puede es incorporar gente y luego no dejarla ser ella misma. Si incorporas perfiles completamente distintos pero luego no hay respeto por esa diferencia cubres el expediente pero esa persona no se va a sentir parte de la organización». **José Comino** coincidió en esta argumentación: «Estoy totalmente de acuerdo, tenemos que pasar de diversidad a talento. Una persona que integra en un puesto de trabajo no debe ser porque hay que cubrir una cuota sino porque realmente las habilidades que tiene esa persona responden a lo que tú necesitas para ese puesto de trabajo». «Y que cada persona sienta que puede acceder a lo que quiera indistintamente de si es hombre o mujer,

negro o blanco, que todos tengan las mismas posibilidades. Hay que tratar de que todo el mundo sienta que puede acceder a las mismas oportunidades. Luego decidirá si le compensa o le cuadra pero esa ya es una decisión personal», añadió **Raquel Gil**.

«Si incorporas perfiles completamente distintos pero luego no hay respeto por esa diferencia cubres el expediente pero esa persona no se va a sentir parte de la organización».

**María de Santos** explicó que en Cepsa se ha creado un Comité Estratégico de Diversidad e Inclusión. «Para que esto deje de ser una moda o un "tema de RR.HH." hay que implicar a la alta dirección y hacerles entender que esto tiene un beneficio para compañía más allá de qué es lo correcto y de qué es lo que hay que hacer. Llevamos un tiempo trabajando para hacer visible dentro de nuestra compañía el Business case de la diversidad porque es algo que no siempre es evidente y porque todos tenemos sesgos cuando nos enfrentemos con este tema. Para conseguir compañías más diversas tenemos que trabajar desde muchos frentes. Centrándonos en género, nuestro sector es

predominantemente masculino, somos un 35 por ciento de mujeres en Cepsa y esto es algo que nos va a llevar tiempo cambiar, porque no somos una industria atractiva para las mujeres y porque nuestro índice de rotación es muy bajo. Pero lo que si podemos y debemos hacer es, a la vez que incrementamos ese porcentaje, hacer que las mujeres tengan un mayor impacto en la organización y darles las herramientas necesarias para que desarrollen sus carreras hasta llegar a puestos directivos, que influyen en las decisiones estratégicas de las compañía y en los que están infrarrepresentadas».

**María Sánchez-Arjona** corroboró que hay que ser realistas: «¿Por qué muchas mujeres no quieren ser promocionadas? Porque la promoción les obliga a hacer determinadas renunciaciones. Tenemos un modelo de liderazgo muy masculinizado en España y ahí es donde debe entrar la inclusión. ¿Qué tipo de mujeres son las que han promocionado hasta ahora y cómo han podido vivir en este mundo tan competitivo? Porque al final se han adaptado y le representación femenina crece, pero no su estilo de liderazgo».



## TECHOS Y BRECHAS

**María de Santos** añadió que «hay un techo de cristal del que hemos hablado históricamente y un techo de cemento que es el que tú eliges, el que se ponen las propias mujeres a la hora de optar a una posición más alta. El problema es que muchas veces no se les pregunta. Por ejemplo, mi compañía es una compañía industrial e internacional que requiere de expatriaciones. Si decides que no le vas a preguntar a una mujer si le interesa expatriarse porque tiene 2 hijos estás decidiendo por ella y no le estamos dando la oportunidad. Para fomentar la diversidad no hay que hablar en clave de mujer o de millenials, sino en clave de mérito y de talento. Lo que tenemos que hacer es que todo el mundo tenga cabida en la compañía y que las decisiones se tomen en base exclusivamente al talento que aporten las personas. Cuando consigamos eso, que no es nada fácil, la diversidad y la inclusión llegarán por si solas.

Sobre este aspecto **José María Chiarri** explicó que «hemos realizado un estudio sobre la brecha salarial real y hemos aprendido mucho con este estudio, como que hay que comparar peras con peras y manzanas con manzanas. Al final lo que hemos hecho es eliminar cualquier factor que no hiciese comparable la muestra. Una de las principales conclusiones que hemos obtenido es que la principal razón que en nuestro caso influye en la brecha es la antigüedad en la compañía. De hecho, hemos eliminando el efecto de la antigüedad en la compañía, es decir, teniendo en cuenta para un mismo nivel de responsabilidad una antigüedad media similar en ambos

colectivos, los salarios son comparables. Con esto sí que hemos visto que no hay apenas brecha salarial en el conjunto de la compañía, hablamos de un 4 por ciento».

Otra conclusión del estudio reveló que las políticas que están poniendo en práctica pueden hacer que la brecha salarial crezca porque se están incorporando más mujeres y estas mujeres entran en un perfil sin experiencia, lo que reduce la media salarial. «Como nuestra política también es la de facilitar y buscar la promoción de la mujer, cuando promocionen también estarán en la banda salarial baja (de entrada en el puesto promocionado). Esto nos exige todos los años monitorizar cómo está la brecha salarial. En algún caso hasta nos ha salido a la inversa y hay algún colectivo de hombres con salarios un poco más bajos. Pero, globalmente, los análisis de brecha salarial hay que hacerlos muy bien para comparar datos homogéneos y poder dar una buena respuesta», argumentó.

**Lucila Castañeira** comentó que «si tienes una mujer de 30 años que se casa, presupones que el salario no es lo prioritario porque quiere estabilidad. Presupones, y puede que sea así, que la mujer en ese momento va a primar la estabilidad sobre la ambición profesional. Pero cuando es un hombre de 30 años el que se acaba de casar, o el que acaba de tener un hijo, lo que piensas es que hay que revisarle el salario. Es uno de los muchos clichés».

Sobre la brecha digital **José Comino** dijo que «es algo que todos sufrimos, pero lo importante de las organizaciones es que sepan reconocer esa realidad y que sepan aprovechar lo que cada uno da, desde el junior que es un experto digital al senior aunque la parte digital no la tenga tan dominada. Pero, si queremos sobrevivir dentro de una organización hay que ponerse las pilas a nivel digital. En SGS así lo estamos haciendo con acciones de formación de la gente para que esa brecha digital sea lo menor posible. Y eso lo unimos con el concepto de envejecimiento activo saludable. En SGS, dentro del modelo de empresa saludable, se están desarrollando acciones sobre las personas que permitan fomentar un envejecimiento activo saludable».

**Stephanie Zweifel** corroboró que «los líderes tienen aquí una responsabilidad enorme y deben tener sus mentes abiertas, sin juicios ni prejuicios, porque al final se está marcando una huella en la trayectoria profesional de una persona. Por culpa de líderes no inclusivos se ha perdido mucho talento en el camino. Me parece muy importante esa capacidad de tener la mente abierta, limpia, sin sesgos, y dar oportunidades a la gente y apostar por ellas. La responsabilidad está en el liderazgo inclusivo que mira a las personas sin prejuicios sacando el sesgo que tanto daño hace».

## CONSISTENCIA Y CLARIDAD

Otro aspecto relevante es el de la consistencia de las políticas de RR.HH. **José María Chiarri** dijo que «por nuestra experiencia es importante que se sigan las políticas de RR.HH. Nosotros tenemos unos puestos en la compañía en los que se ha decidido que el perfil es de entrada. Eso quiere decir que sólo se van a contratar a jóvenes titulados con poca experiencia. Esto nos asegura que el 80 por ciento de las incorporaciones en los puestos de entrada, porque siempre hay alguna excepción, cumplen este perfil. Luego tenemos otra política que está relacionada con la brecha salarial. Todo empleado que entra en las posiciones de entrada, como entra con salarios bajos, de manera programada y siempre en función de su desempeño, tiene que llegar a un mínimo de retribución al cabo de dos años lo que nos asegura que no haya brecha. A partir de ahí entra la meritocracia y lo que hacemos es auditar y medir todos los años para detectar sesgos. La política en los perfiles de entrada es de obligado cumplimiento».

**Ana Martínez** explicó que «una de nuestras principales herramientas de desarrollo en Orange es la movilidad interna. Tenemos una plantilla con una media de edad de unos 45 años y unos 12 de experiencia, donde los miembros del equipo tienen la oportunidad de desarrollarse de forma transversal en proyectos estratégicos y en nuevas formas de trabajar como *agile*. Quien quiere formar parte de este este nuevo estilo de trabajo, puede hacerlo hoy gracias a la movilidad interna, el proceso es muy fluido». **Raquel Gil** coincidió en señalar que «a nosotros nos pasa exactamente lo mismo. Tenemos mucha movilidad interna. Somos un grupo muy grande con empresas muy distintas y la gente se mueve, trabajamos mucho la carrera profesional dentro de la casa y si tienes ganas, puedes moverte».

Como colofón del debate **Lucila Castañeira** aseguró que «la necesidad de innovación es la que realmente va a ayudar muchísimo a que la diversidad y la inclusión se vean favorecidas como necesidad imperativa del negocio». **José Comino** reiteró su mensaje de que «diversidad e inclusión deben tomarse como una oportunidad de captación de talento» y destacó el concepto de liderazgo inclusivo del que se habló. En la misma línea, **Raquel Gil** matizó que «no se trata tanto de diversidad como de personas, que se respeten las diferencias y podamos ser nosotros mismos».

**José María Chiarri** insistió en la necesidad de contar con «políticas para romper los sesgos y establecer criterios

uniformes en todos ámbitos de la empresa». **María Sartorius** destacó «la idea de que la innovación y la necesidad de ir para adelante es lo que tiene que contrarrestar el miedo a equivocarse». Por último, **Ana Martínez** llamó la atención sobre el hecho de que «cada vez vamos hacia un entorno más complejo donde es complicado tener una respuesta cerrada, una solución». Los equipos diversos aportan mayor creatividad y apertura para encontrar este tipo de soluciones. En Orange creemos firmemente que la diversidad tiene un impacto positivo en todas las actividades y en todos los niveles de nuestro negocio.

- (1) Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, y la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, en materia de información no financiera y diversidad.
-