



ESTUDIO SOBRE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

La influencia de la sociedad
en las políticas de diversidad

PageExecutive MichaelPage PagePersonnel PageOutsourcing

Part of PageGroup

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo

El debate sobre la necesidad de mejorar los índices de diversidad e inclusión se ha intensificado en los últimos años, especialmente gracias a dos movimientos que han cobrado tal relevancia que las empresas no pueden ignorar: Me Too y Black Lives Matter.

Ambos movimientos comenzaron siendo una protesta ante una injusticia concreta, pero con el tiempo han adquirido un alcance mucho más amplio. En sus inicios, el movimiento Black Lives Matter surgió para luchar contra el problema del racismo institucional en EE. UU., pero la realidad es que en otros países los candidatos/as de un origen cultural minoritario siguen teniendo menos posibilidades de superar los procesos de selección de personal.

Un entorno seguro

Otra cuestión importante es cómo crear una cultura inclusiva en las organizaciones, un entorno seguro en el que todo el mundo pueda desarrollar su talento. Si algo ha demostrado el movimiento Me Too es que esto aún está lejos de ser una realidad en muchos casos. Por ejemplo, un estudio reciente ha puesto de manifiesto que el acoso sexual que sufren las mujeres aumenta a medida que ascienden en la escala corporativa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, **el objetivo de este estudio es analizar no solo las políticas de diversidad de las empresas, sino también su nivel de inclusión.** Al mismo tiempo, también nos interesa comprobar si la reciente crisis del COVID ha influido en dichas políticas. Después de todo, aunque el liderazgo inclusivo es la clave del éxito especialmente en

tiempos difíciles, la diversidad y la inclusión son aspectos que pueden verse sometidos a presión durante una crisis.

La diversidad y la inclusión, factores clave del éxito

La buena noticia es que la gran mayoría de las empresas españolas son conscientes de la importancia de la diversidad en el entorno de trabajo. De las 108 empresas encuestadas por PageGroup, el 89 %, considera que la diversidad influye positivamente en el éxito del negocio, especialmente a nivel internacional y la gran mayoría, un 93 %, se mostró comprometida con la creación un entorno de trabajo inclusivo.

En la mayoría de los casos, el principal objetivo de las políticas de inclusión es promover la igualdad de género y atraer una base de talento multicultural. Las cifras muestran que las empresas aplican ahora políticas mucho más activas para asegurar la objetividad en los procesos de selección de personal y, sin duda, el debate social de estos últimos años ha influido en esta evolución. Otra razón es la globalización del mercado laboral, ya que muchas empresas operan en mercados internacionales, por lo que un entorno de trabajo diverso e inclusivo les facilita su actividad en otros países.

No hay que olvidar tampoco que las organizaciones donde hay diversidad suelen tener más éxito. De hecho, algunas investigaciones apuntan a que las empresas que cuentan con diversidad en sus equipos directivos pueden llegar a mejorar sus resultados financieros en un 30 %.

El COVID ha tenido un impacto reducido en las políticas

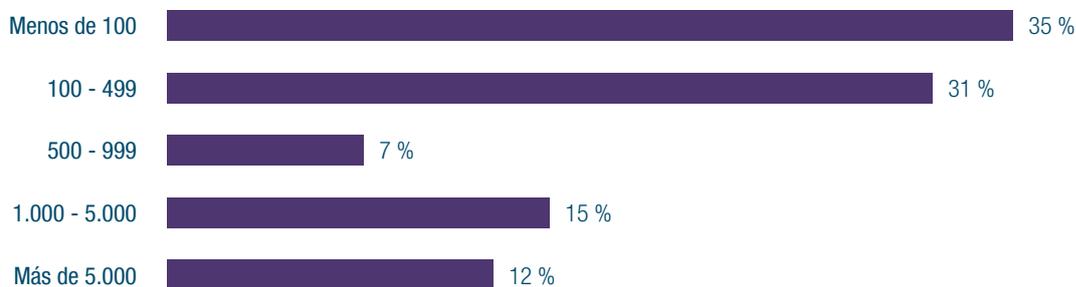
Un dato positivo que revela el estudio es que más de la mitad de las empresas, un 56 %, afirma que la crisis del COVID no ha afectado a sus políticas de diversidad e inclusión. Además, aunque algunas compañías se vieron obligadas a realizar ajustes en este aspecto, en el 30 % de los casos estos cambios supusieron una ampliación de las políticas de diversidad e inclusión.

Pero las buenas noticias no acaban aquí. Hasta un 93 % de las organizaciones españolas considera que la inclusión es un componente importante de su cultura corporativa y de su visión como compañía, lo que demuestra que se ha avanzado mucho en este sentido en los últimos años.

Colaboración empresarial para aumentar la diversidad

Las empresas españolas colaboran en distintas iniciativas que promueven una mayor diversidad en el trabajo. Una de ellas es la Carta de la Diversidad, una declaración de intenciones en la que las organizaciones firmantes se comprometen con objetivos específicos para promover la diversidad y la inclusión en su organización. 1.500 empresas españolas y otras 13.000 organizaciones europeas ya han firmado la declaración, entre ellas PageGroup, que se sumó a esta iniciativa en 2018.

¿Cuántos empleados/as tiene su empresa?





La diversidad como componente imprescindible de la cultura corporativa

Más de la mitad las empresas de España (55 %) han implementado iniciativas de diversidad en el trabajo. Además, el número de empresas donde la diversidad es un componente importante de la cultura corporativa alcanza ya el 93 %.

Una parte de las empresas (22 %) está todavía empezando a poner en marcha iniciativas en esta área, el 30 % reconoce que es un tema importante a corto plazo, pero aún no tiene planes concretos; mientras que para un 15 % no supone un tema de gran relevancia, en la actualidad, para su organización y tampoco lo ven a corto plazo.

Al más alto nivel

En muchos casos, las empresas que siguen políticas de diversidad las abordan al más alto nivel. En un 22 % de ellas, la responsabilidad de estas políticas recae en los niveles más altos de la dirección, mientras que en el 62 % de los casos se trata de una responsabilidad del departamento de RR.HH. Las políticas de este tipo se hacen públicas a nivel interno y externo, lo que sugiere que las organizaciones se toman muy en serio la diversidad en el entorno de trabajo y valoran sus efectos positivos.

Falta de información y recursos

¿Se ha preocupado su empresa por la gestión de la diversidad en los últimos dos años?



De todas las empresas que no tienen una política de diversidad específica, más de la mitad (58 %) sencillamente no ve la relevancia que puede tener para el negocio, o no considera que ofrezca ventajas. Para un 15 % de las organizaciones participantes el problema para poder establecer una buena política es la falta de información o de recursos, mientras que para el 9 % restante existe un desconocimiento de cómo abordar este tema.

¿Qué impacto ha tenido la crisis del COVID en su política de diversidad e inclusión? (Múltiple respuesta)



Una buena política de diversidad aporta a las empresas una ventaja estratégica

La mayoría de las empresas encuestadas (89 %) considera que una buena política de diversidad es un factor que contribuye al éxito del negocio.

Mayor atracción de talento

El 47 % de los participantes ve estas políticas como una forma eficaz de aumentar el atractivo de la compañía de cara a potenciales empleados/as. Las culturas corporativas abiertas e inclusivas, y la posibilidad de trabajar en equipos internacionales y diversos son, sin duda, factores diferenciales para la generación milenial. La diversidad dentro de la empresa es, por tanto, una importante ventaja estratégica para atraer a los candidatos/as con más talento.

Mejores resultados

La diversidad ofrece a las empresas otra gran ventaja, sobre todo en momentos de crisis económica: diversos estudios han demostrado que cuanto mayor es la diversidad en una organización, mejores son sus resultados. Algunas organizaciones ya son conscientes de este potencial, lo que se refleja en que el 9 % de las compañías espera que la diversidad traiga consigo mayor innovación, junto al 6 % que considera que puede servirle para facilitar su entrada en nuevos mercados.

Eliminación de estructuras obsoletas

Para instaurar una buena política de diversidad es necesario descartar las estructuras existentes y replantearlas.

Más del 35 % de las empresas han adaptado sus procesos de selección para atraer talento más diverso. Para contribuir a una mayor diversidad entre los puestos directivos, el 25 % de las empresas ofrece programas especiales de mentoring, que en la práctica suelen dar buenos resultados. Por ejemplo, PwC obtuvo un gran éxito con su programa de mentoring destinado a mejorar la representación de mujeres y la multiculturalidad en las categorías profesionales más altas. Otro caso notable es el de ABN Amro, que cuenta con un programa de mentoring específico para profesionales con discapacidad.

Políticas de diversidad para retener el talento

Tan importante como atraer a profesionales con talento, si no más, es asegurarse de que continúen en la empresa. Por eso, las organizaciones invierten en iniciativas de adaptación e inclusión para sus empleados/as, que también deben ser tenidos en cuenta en una buena política de diversidad. El 34 % de las empresas esperan que estas medidas sirvan para aumentar la satisfacción de los empleados/as; el 23

%, que terminen contribuyendo a una mayor tasa de retención de profesionales y el 21 %, que favorezcan un ambiente de trabajo más estimulante.

¿Cómo y dónde se hacen públicas las políticas de diversidad de las empresas? (Múltiple respuesta)

En internet y en la intranet, en folletos y en talleres internos

65 %

En redes sociales y durante actividades de networking

52 %

En la declaración de objetivos de la empresa

49 %

Durante los procedimientos de solicitud de empleo

44 %

En la página de ofertas de empleo del sitio web de la empresa

44 %



Consideraciones específicas sobre la igualdad de género y el talento multicultural

Las políticas de diversidad de las empresas se centran especialmente en dos grupos sociales: las mujeres y las minorías étnicas y culturales. Más del 91 % de las empresas hacen gala de tener una proporción equilibrada de hombres y mujeres en su plantilla, y el 58 % busca atraer más profesionales de minorías étnicas y culturales.

Medidas específicas para la igualdad de género

En lo que respecta a la igualdad de género, casi la mitad de las empresas (49 %) han implementado medidas específicas para aumentar el porcentaje de mujeres en su organización.

Una de estas iniciativas consiste en ofrecer a sus trabajadores la posibilidad de definir su propio horario y trabajar un número de horas de forma remota. Este tipo de medidas permiten a las familias conciliar trabajo y vida personal de manera más efectiva y tienen como objetivo aumentar el número de mujeres que optan a puestos de jornada completa, ya que actualmente hay muchas más mujeres que hombres que buscan empleo a media jornada.

En cuanto a la flexibilidad horaria y el teletrabajo, un 61 % de las empresas lo incluye entre sus políticas de diversidad, si bien es cierto que esta cifra podría variar si tenemos en cuenta que, desde la crisis del COVID, trabajar desde casa se ha vuelto tan natural que muchas empresas ya no lo consideran una medida específica.

Reajustes en los procesos de selección para aumentar la multiculturalidad

La principal medida adoptada para atraer a profesionales de distintos orígenes culturales es la introducción de cambios en las políticas de contratación y selección de personal. Entre estos se incluye la reformulación de las ofertas de trabajo y ajustes específicos para hacer más objetivo el procedimiento de solicitud.

Más del 37 % de las empresas implementa este tipo de medidas, lo que indica que el reciente debate social sobre el racismo institucional no ha pasado desapercibido para el mundo empresarial.

Otro tipo de políticas de diversidad

Las empresas entienden que la diversidad étnica, cultural y de género representa solo una parte de las políticas de D&I. Por ejemplo, más de la mitad de las empresas (51 %) aplica políticas de promoción de la aceptación de la orientación sexual y la identidad de género, y el 23 % toma medidas específicas para favorecer la contratación de personas con discapacidad física o de mayor edad.

Políticas de diversidad para todos los empleados/as

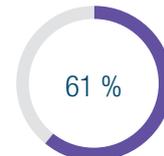
Un gran número de empresas han implementado medidas de diversidad que benefician a todos sus empleados/as. Por ejemplo, hay organizaciones que cuentan con programas especiales de mentoring (25 %) o sesiones de formación sobre diversidad (43 %), que aportan una base más sólida para la gestión de dichas políticas a nivel directivo.

Es evidente, a juzgar por los resultados, que las empresas españolas ya son conscientes de la complejidad del tema. Por esta razón, no apuestan por una solución única, sino por una variedad de medidas que se complementan y se refuerzan entre sí.

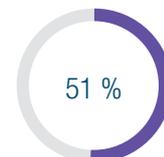


Medidas para promover la diversidad (Múltiple respuesta)

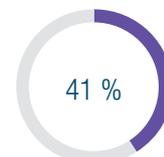
Modelos de trabajo flexibles para mejorar la conciliación entre la vida laboral y personal



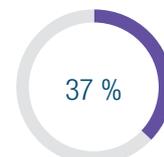
Medidas para promover la aceptación de la orientación sexual



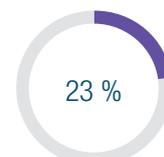
Fomento de la formación de equipos interculturales



Reajuste de las políticas de contratación y selección de personal (por ejemplo, mediante la reformulación de las ofertas de trabajo o modificaciones en el procedimiento de solicitud y de selección)



Adaptación de puestos de trabajo para personas de mayor edad y con discapacidad física



La inclusión como parte integral de una buena política de diversidad

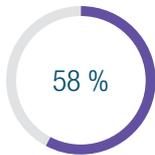
Para la gran mayoría de las empresas (93 %), una parte importante de las políticas de diversidad es la implementación de una cultura inclusiva. Más de la mitad de los encuestados/as (58 %) entiende que una cultura inclusiva significa que todos los empleados/as sean tratados con respeto, mientras que para un 61 % consiste en crear un entorno de trabajo libre de intimidación y discriminación sexual o de cualquier otro tipo.

¿Qué se entiende por inclusión en su empresa? (máximo tres respuestas)

Un entorno de trabajo libre de intimidación y discriminación sexual o de cualquier otro tipo



Tratar a todos los empleados/as con respeto



Valorar ideas y perspectivas diferentes



Los empleados/as pueden expresar sus opiniones sin miedo a consecuencias negativas



Los empleados/as pueden mostrarse tal y como son



¿Cómo miden las empresas la inclusión en su organización?

Una gran parte de las empresas (79 %) mide el nivel de inclusión de su organización todos los años en las encuestas anuales de satisfacción de empleados/as. De forma adicional, en muchas empresas (20 %), los profesionales tienen la posibilidad de dirigir sus quejas y preguntas sobre la cultura corporativa a una persona de confianza.

¿Qué iniciativas lleva a cabo su empresa para promover una cultura inclusiva? (Múltiple respuesta)

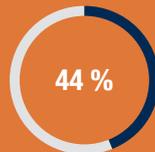
Tenemos una política clara contra la discriminación



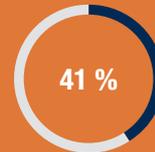
Las preguntas sobre inclusión forman parte de la encuesta de satisfacción a los empleados/as



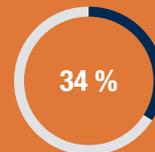
Los directivos/as promueven activamente la inclusión dentro de la organización



Ofrecemos sesiones de formación sobre inclusión para los empleados/as



Los programas de formación directiva prestan una atención explícita al liderazgo inclusivo



Los empleados/as pueden dirigir sus quejas y preguntas sobre la cultura corporativa a una persona de confianza





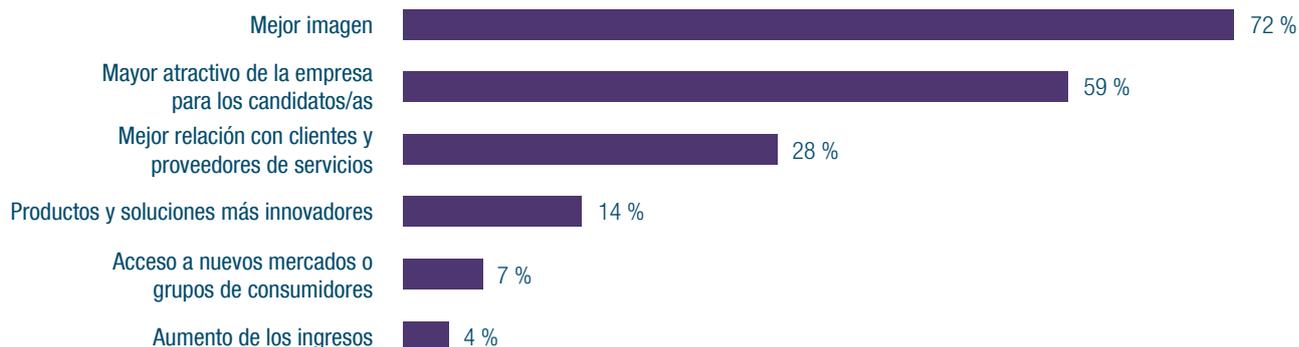
Logros tangibles de las políticas de diversidad

¿Suelen ofrecer las políticas de diversidad los resultados esperados? Las empresas que invierten en diversidad exponen una serie de resultados tangibles.

comerciales, lo que puede observarse, por ejemplo, en el acceso a nuevos mercados o grupos de consumidores, innovaciones en productos o servicios y una mejor relación con sus clientes.

Casi la mitad de las empresas participantes, un 49 %, afirma que su política de diversidad ha servido para mejorar los resultados

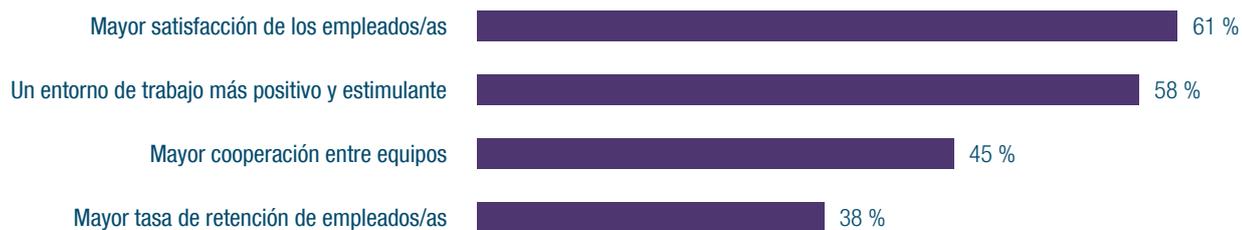
Logros externos de las políticas de diversidad (Múltiple respuesta)



Ventajas secundarias

Además, las empresas afirman haber obtenido otras ventajas secundarias como, por ejemplo, cambios en la cultura corporativa (49 %) y mejor ambiente en el trabajo (58 %).

Logros internos de las políticas de diversidad (Múltiple respuesta)



¿En qué consiste una buena política de diversidad e inclusión?

En los últimos años se han producido muchos cambios positivos en materia de diversidad e inclusión y hemos observado un gran aumento del número de empresas con medidas específicas para promover la igualdad de género en la organización, así como un creciente número de empresas que toman medidas serias para que sus procesos de selección sean más objetivos y, por lo tanto, más inclusivos.

Casos de éxito

A pesar de todo, la diversidad y la inclusión siguen sin ser un componente fijo de la gobernanza en la mayoría de las empresas. Hoy en día, un 58 % de las compañías no consideran este aspecto como algo relevante. También hay un porcentaje significativo de organizaciones que se encuentra aún en las primeras etapas de la creación de una política de diversidad e inclusión, o que tienen previsto plantearse en el futuro.

Esto quiere decir que la mayoría de las empresas españolas sigue teniendo muchas dudas sobre la importancia de la diversidad y la inclusión, y sobre cómo elaborar políticas eficaces en esta área. Para estas empresas, hemos reunido una serie de ejemplos prácticos que pueden servir de referencia.

Políticas inclusivas de contratación y selección de personal

Nuestra encuesta revela que más del 35 % de las empresas han adaptado sus políticas de selección para incorporar profesionales de la mayor diversidad posible. Pero, ¿en qué consisten estos cambios en la práctica? Siham Achahboun, directora del programa de diversidad cultural e inclusión de la aseguradora Achmea, ha descubierto por qué la estructura de algunas ofertas de trabajo atrae a menos mujeres y candidatos/as de orígenes culturales minoritarios, y cómo corregirlo.

No rendirse antes de tiempo

En la búsqueda de diversidad hay que ser constante y pensar a largo plazo. Esa es la lección que podemos extraer del caso del gigante mediático Bloomberg que, cuando se planteó buscar mujeres especialistas en finanzas para que actuaran como portavoces en sus programas de noticias, pensaron que sería muy difícil encontrarlas. Sin embargo, en solo un año lograron ampliar su base de datos de 500 a 5.000 mujeres.

En algunos sectores empresariales también hay margen para aprovechar el talento de grupos sociales que se suelen pasar por alto. Por ejemplo, grandes empresas como SAP, Hewlett Packard Enterprise (HPE), Microsoft y EY han tenido mucho éxito contratando a profesionales con autismo.

Los programas de mentoring dan resultado

El 25 % de las organizaciones españolas cuentan ya con programas de mentoring, lo que refleja su importancia en la implementación de una buena política de diversidad. En este sentido, algunas organizaciones han obtenido un gran éxito aplicando estos programas para fomentar la contratación de personas con discapacidad, como ABN Amro, o el acceso de mujeres o profesionales de distintos orígenes culturales a posiciones directivas, como PwC.

Estos son solo algunos ejemplos de políticas de diversidad que han obtenido resultados muy positivos, pero esperamos poder seguir ofreciendo experiencias que sirvan de inspiración, y te animamos a ponerte en contacto con nosotros si quieres compartir casos de éxito de tu organización, porque, en materia de diversidad e inclusión, aún tenemos mucho que aprender unos de otros.



¹ Sexual Harassment of Women Leaders, Rijksuniversiteit Groningen, 2020

PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup

PUBLISHER