

Redefinir la Diversidad: el Poder Estratégico y el Impacto de la Igualdad de Género y la Innovación

Sumario/Abstract

- I. INTRODUCCIÓN
- II. LAS ACCIONES
DE IGUALDAD DE GÉNERO *PUEDEN*
APORTAR BENEFICIOS ESTRATÉGICOS
- III. SUPERAR LOS OBSTÁCULOS
- IV. CONCLUSIONES,
RECOMENDACIONES Y NUEVOS PASOS

POR GILLIAN SHAPIRO
Directora General de Saphiro Consulting Ltd. Reino Unido.



I. INTRODUCCIÓN

El año pasado, un grupo de profesionales de la diversidad en el Reino Unido se reunió para debatir qué podría contribuir a mejorar sus propias prácticas sobre diversidad y por qué persisten tantas situaciones de desigualdad de género en el trabajo después de más de 30 años de la introducción de las primeras leyes contra la discriminación. Estos profesionales son personas que trabajan en organizaciones privadas y públicas cuya labor se centra total o parcialmente en cuestiones de igualdad y diversidad.

Nos pareció preocupante el hecho de que algunos de nosotros ya habíamos debatido estos temas diez años atrás, cuando se hizo un fuerte llamamiento para coordinar la igualdad de género con la consecución de objetivos estratégicos. De hecho, muchos profesionales explicaron en este debate que una parte fundamental de su papel era obtener beneficios estratégicos de la diversidad de género, pero que ése era el aspecto que encontraban más difícil. Quisimos saber a qué se debía y así nació este estudio: *Redefinir la diversidad*.



Patrocinadores

Nuestro estudio ha sido patrocinado por trece organizaciones. Agradecemos especialmente a las personas que figuran a continuación por su contribución a dar forma a este estudio:

- Alliance and Leicester. **Fiona Pizzey.**
- British Council. **Fiona Bartells Ellis.**
- Clifford Chance. **Sarah Twite.**
- The Cooperative. **Amanda Jones.**
- Deutsche Bank. **Pamela Hutchinson.**
- Embankment Associates. **Melanie Allison.**
- HBOS. **Charlotte Sweeney.**
- Herbert Smith LLP. **Carolyn Lee.**
- KPMG. **Sarah Bond.**
- Lloyds TSB. **Andrew Wakelin.**
- PricewaterhouseCoopers. **Sarah Churchman.**
- UK Film Council. **Marcia Williams.**
- Saphiro Consulting Ltd. **Gillian Shapiro.**



Las preguntas de la investigación

Buscamos responder conjuntamente a tres preguntas:

- En primer lugar queríamos establecer cuáles son, si es que hay alguno, los **posibles beneficios** de hacer que la diversidad de género tenga un impacto estratégico

y cuáles son las consecuencias si no se consigue este objetivo.

- Queríamos saber cuáles son las **condiciones** necesarias para conseguir un impacto estratégico con la diversidad de género.
- Y finalmente, deseábamos saber si hay algo que **bloquea** a las organizaciones para que consigan beneficios estratégicos de la diversidad.

Para contestar a estas preguntas entrevistamos a 34 directivos y directivas especializados en diversidad y a 16 miembros de consejo de dirección o de nivel ejecutivo equivalente. Participaron en el estudio un total de 34 organizaciones de los sectores público, privado y organizaciones sin ánimo de lucro.



Compromiso de los equipos directivos

Hemos hablado siempre de la importancia del compromiso de los equipos directivos a la hora de alcanzar igualdad y diversidad, pero, por primera vez, este estudio explica en detalle por qué es tan importante.

Muestra que, a menos que los cargos ejecutivos vean una contribución directa de la diversidad en la consecución





de objetivos estratégicos a corto plazo, es poco probable que apoyen inversiones a largo plazo en diversidad.

Y en cuestiones de diversidad la inversión a largo plazo es esencial porque conseguir muchos de los objetivos de igualdad y diversidad es un camino largo.

II. LAS ACCIONES DE IGUALDAD DE GÉNERO PUEDEN APORTAR BENEFICIOS ESTRATÉGICOS

Hemos entrevistado a profesionales de un pequeño número de organizaciones que muestran claramente los beneficios organizativos y de diversidad que pueden obtenerse cuando ésta se sitúa en una posición estratégica.

En un banco de inversión en el que hicimos algunas de nuestras entrevistas, existía una campaña de marketing, vinculada al programa de igualdad de género de la empresa, para aumentar el número de mujeres inversoras. Es decir, se había establecido un vínculo directo entre mejorar el atractivo de la empresa para las empleadas y para las clientas. Las actuaciones en diversidad estaban reforzando objetivos estratégicos para una mayor cuota de mercado. Otra empresa mundial de servicios tenía en marcha una campaña de contratación de trabajadoras en prácticas con objeto llenar el vacío de capacitación existente en todo el sector. Ello permitiría a la organización lograr su estrategia de crecimiento. Era un punto tan im-

portante para la organización que un 5% de las bonificaciones del personal ejecutivo dependía de la consecución de objetivos en el campo de la diversidad.

Eversheds. Incorporar la diversidad a sus enfoques empresariales

Otro ejemplo presentado recientemente es el de Eversheds. En 2007, este bufete consiguió un acuerdo de 10 millones de libras esterlinas con la empresa multinacional de ingeniería, Tyco. Tyco rechazó a otros 200 bufetes para firmar este acuerdo exclusivo con Eversheds. A principios de este año se ha firmado el acuerdo para un segundo año. Aunque Eversheds afirma haber estado siempre muy comprometido con la igualdad de género y la diversidad, en 2007, decidieron dar un enfoque más estratégico a este tema y coordinaron su estrategia sobre diversidad con la consecución de sus objetivos empresariales fundamentales. En un año, su estrategia sobre diversidad les ha ayudado a consolidar por segundo año su contrato con Tyco, con algunas novedosas innovaciones en el mundo legal. Eversheds recibirá una bonificación de seis cifras si consigue ocho exigentes objetivos de diversidad entre los que se incluye llegar a más de un 25% de socias en la empresa. La directora de diversidad de Eversheds, Caroline Wilson afirma:

“Esto demuestra claramente que la diversidad puede beneficiar a nuestro negocio y que el modo en que hacemos negocios puede beneficiar a la diversidad”.

En esta y otras organizaciones encontramos unos pocos elementos comunes que distinguían sus planteamientos sobre igualdad de género de los que encontramos en otras organizaciones.

En primer lugar, contaban con un **fuerte liderazgo ejecutivo** aplicado tanto a los programas de igualdad de género como a vincular dichos programas a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

En segundo lugar, los objetivos de la **contribución estratégica de la igualdad de género** estaban claros.

Sin embargo, en nuestro estudio, sólo encontramos un pequeño número de planteamientos con éxito a la hora de extraer ventajas estratégicas de la igualdad de género. Esto se debe a dos obstáculos habituales:

En primer lugar, **el enfoque a la hora de implantar la igualdad de género.**

Y en segundo lugar, **los papeles y las relaciones entre**





los profesionales especializados en diversidad y la dirección de las empresas.

Estos obstáculos suponen que sólo 3 de los 34 directivos y directivas especializados en diversidad con los que hablamos sabían describir con claridad en qué medida la diversidad contribuía positivamente a la consecución de los objetivos estratégicos de su organización.

III. SUPERAR LOS OBSTÁCULOS

Así pues, ¿qué tiene que cambiar para que se consiga un efecto estratégico positivo con la diversidad de género?

Ver la diversidad de género como una oportunidad empresarial

En primer lugar, es importante distinguir entre realizar un caso empresarial para la diversidad de género y hacer que la diversidad tenga un impacto estratégico.

El caso empresarial –tal y como lo utilizan las organizaciones que han participado en este estudio– es algo muy teórico que esboza los beneficios que la organización puede obtener de la diversidad.

Nosotros definimos la contribución estratégica que una mayor diversidad de género aporta a una organización como algo bastante diferente. Lo definimos como aquellos **resultados identificables y medibles aportados por la diversidad de género, que han reforzado directamente el trabajo de una organización para lograr sus objetivos fundamentales.**

Los 34 profesionales de la diversidad que entrevistamos sabían describir el caso empresarial para la diversidad en su organización. Los argumentos de los casos empresariales, tales como utilizar la diversidad para mejorar la satisfacción de las personas empleadas, la productividad o la innovación, para cumplir con requisitos legales o ganar la batalla por el talento, han sido cruciales para obtener el interés y apoyo de uno o más de sus directivos o directivas.

Sin embargo, muy pocos profesionales de la diversidad podían proporcionar pruebas de la contribución de sus programas de diversidad en la consecución de objetivos organizativos fundamentales.

Intentar realizar desde el principio una contribución estratégica con la diversidad de género

La mayoría de las organizaciones incluidas en este estudio emplean los primeros 3-5 años de su programa de diversidad en eliminar los obstáculos hacia la igualdad y crecer en diversidad de género. Resulta curioso si se tiene en cuenta que, para cualquier otra estrategia, una organización esperaría ver efectos empresariales y organizativos en el mismo periodo de tiempo.

Los ejecutivos y ejecutivas afirmaron estar “*hartos de diversidad*” o confesaron haber perdido el rumbo, ya que les estaba costando mucho que el programa de diversidad diera resultados. Como uno de ellos nos comentó:

“Sería interesante ver que por fin pasa algo ya sea bueno o malo en lugar de que se trate sólo una continua iniciativa. Por ejemplo, las reservas de petróleo se agotarán, pero la gente está menos convencida de que se agoten las reservas de hombres blancos sanos”.

Para evitar el cansancio de los cargos ejecutivos con respecto a la diversidad y para mantener su inversión a largo plazo, los resultados de nuestro estudio sugieren la necesidad de alejarse de un enfoque lineal de la diversidad. El enfoque lineal busca abordar la desigualdad, crear una mayor diversidad y agregar sus beneficios en apoyo de los objetivos organizativos.

Nosotros recomendamos que las contribuciones estratégicas primeras que aporta la diversidad y que tienen un efecto claramente demostrable se incorporen a un programa de diversidad desde el principio. Por ejemplo, deberían tenerse en cuenta todas las oportunidades para desarrollar los puntos fuertes de la diversidad para contribuir a ampliar negocio, atraer financiación o mejorar la cuota de mercado. Esto quiere decir que el argumento del caso empresarial se debe también transformar en una conversación estratégica sobre posibles oportunidades empresariales y su realización.

Esto apunta a una importante agenda de desarrollo para los profesionales con el fin de mejorar su enfoque y aumentar las expectativas sobre estándares de práctica. Considerar lo que la dirección ve como estratégico, en lugar de lo que ellos y ellas perciben como estratégico en su propio mundo de la diversidad, es clave.

Nuestro estudio reveló que, por ejemplo, algunos de los argumentos de los casos empresariales que los profesionales de la diversidad proponían, no tenían interés para el personal de la dirección que entrevistamos.

En algunos casos encontramos además una falta de comprensión entre los profesionales de la diversidad y sus equipos directivos sobre qué significa ser estratégico con la diversidad.

Curiosamente, varios de los ejecutivos y ejecutivas que entrevistamos no pensaban que el papel de sus profesionales de la diversidad fuera estratégico, los veían como los que implementan, los que hacen. Mientras que los propios profesionales estaban convencidos de que tenían un papel estratégico.

De modo que, en muchas organizaciones, hay una clara relación disfuncional entre los profesionales de la diversidad y sus líderes ejecutivos y es cuestionable hasta qué punto alguno de dichos profesionales de la diversidad poseen las características y experiencia necesarias para llegar a tener un papel estratégico.



Garantizar que los y las profesionales de la diversidad poseen todas las capacidades y conocimientos que necesitan

En nuestro estudio, no emprendimos una evaluación rigurosa o completa de las capacidades de los directivos y directivas especializados en diversidad. Simplemente incluimos éste como uno de los factores que hay que considerar a la hora de entender cómo puede lograrse mejor, en la práctica, que la diversidad tenga impacto estratégico.

Los y las profesionales de la diversidad que entrevistamos procedían de distintos orígenes, y muchos de ellos aportaban a su labor disciplinas profesionales tales como contabilidad, marketing o derecho, así como una mezcla de experiencia comercial, industrial, empresarial y de gestión.

La tabla que figura más adelante muestra las capacidades y atributos que los propios profesionales identificaron como importantes para su labor. Todos ellos y ellas daban por hecho que poseían conocimientos y experiencia sobre diversidad y se centraban más en las destrezas que necesitaban para utilizar su conocimiento sobre diversidad de manera efectiva. Dada la importancia de lograr cambios organizativos por medio de su labor, no sorprende que todos se refirieran a lo importante que es la habilidad de influir y comunicarse. Sin embargo, es sorprendente que tan pocos (3) se refirieran a la importancia de poseer habilidades de gestión del cambio. Además,



menos de la mitad (14) se refirieron a la importancia de entender el fundamento empresarial de sus organizaciones para ser efectivos en su labor. No es por tanto sorprendente que la mayoría de nuestros entrevistados y entrevistadas siguieran luchando por obtener un efecto estratégico con la diversidad de género. En cambio, esos 14 profesionales que sí identificaron dicha comprensión como una capacidad importante, describieron también que ya habían trabajado o estaban en ese momento trabajando con otros directivos y directivas de la organización para utilizar la diversidad de género con el fin de generar un impacto estratégico. Describieron de qué manera trabajaban para agregar la igualdad de género y la diversidad a:

- Acceso a nuevos mercados.
- Arrebatar clientes a sus competidores.
- Autenticar la marca registrada de la organización.
- Conseguir ventajas competitivas.
- Entender mejor las necesidades de los clientes y responder a las mismas.
- Ampliar negocio o atraer nuevos clientes.

Preparar más directivos y directivas especializados en diversidad

Está claro que nuestros altos ejecutivos y ejecutivas no están exentos de responsabilidad a la hora de conseguir ventajas estratégicas de la diversidad. No se nos ocurre ninguna otra área en la que los ejecutivos y ejecutivas inviertan para obtener resultados pero no tengan un papel activo para garantizar que tales resultados se obtienen. En el Reino Unido aún no hemos visto que un director o directora de diversidad se sienta en un consejo de administración. Se trata, por lo tanto de un tema que no sólo afecta, sino que además es responsabilidad de cada consejo de administración y de su presidente o presidenta.

Sin embargo, antes del estudio *“Redefinir la Diversidad”*, no les estábamos pidiendo a nuestros directivos o directivas que fueran “líderes” de la diversidad sino que “defendieran” la diversidad. Sin perdernos en la semántica, el papel del “defensor” o “defensora”, según el estudio, parece un poco paternalista. Revela que los **defensores y defensoras de la diversidad** normalmente no buscan que ésta tenga un impacto estratégico. Su labor principal es de apoyo a los directivos y directivas especializados en diversidad para que logren los objetivos sobre diversidad de la organización. Proporcionan un vínculo entre los y las profesionales de la diversidad y el equipo directivo e influyen en sus colegas del consejo de administración. Al mismo tiempo, en algunas organizaciones sólo hay un defensor o defensora de la diversidad en la



dirección y ellos mismos se sienten a menudo aislados en su papel entre sus colegas.

El estudio concluye que, aunque los defensores tienen un papel importante, necesitamos también **Directores y Directoras Ejecutivos de Diversidad**. Es decir, personal ejecutivo que dirija con iniciativa las cuestiones relativas a la diversidad en su organización, garantice que la organización obtenga beneficios estratégicos de la misma y utilice el conocimiento de los profesionales de la diversidad para ayudarles a conseguir este objetivo. En resumen, el director o directora ejecutiva de diversidad aplica su capacidad de liderazgo y sus conocimientos para obtener beneficios estratégicos de la diversidad.

Desgraciadamente, los directores y directoras ejecutivos de diversidad no crecen en los árboles o en los programas de los másteres en gestión de empresas, que según un estudio que está realizando el Centro Lehman Brothers para Mujeres en las Empresas en la Escuela Empresarial de Londres, generalmente perpetúan el modelo masculino de liderazgo ¹. Por lo tanto, es importante que las organizaciones tengan un rol activo en formar directores y directoras ejecutivos de diversidad. Para ello tienen que:

- Tomar parte activa en el desarrollo, dentro de la organización, de líderes ejecutivos de diversidad tanto en los programas generales de desarrollo de gestión, como en programas específicos de formación en diversidad; y
- Buscar, recompensar y promocionar el conocimiento, experiencia y las cualidades de un director o directora de diversidad.

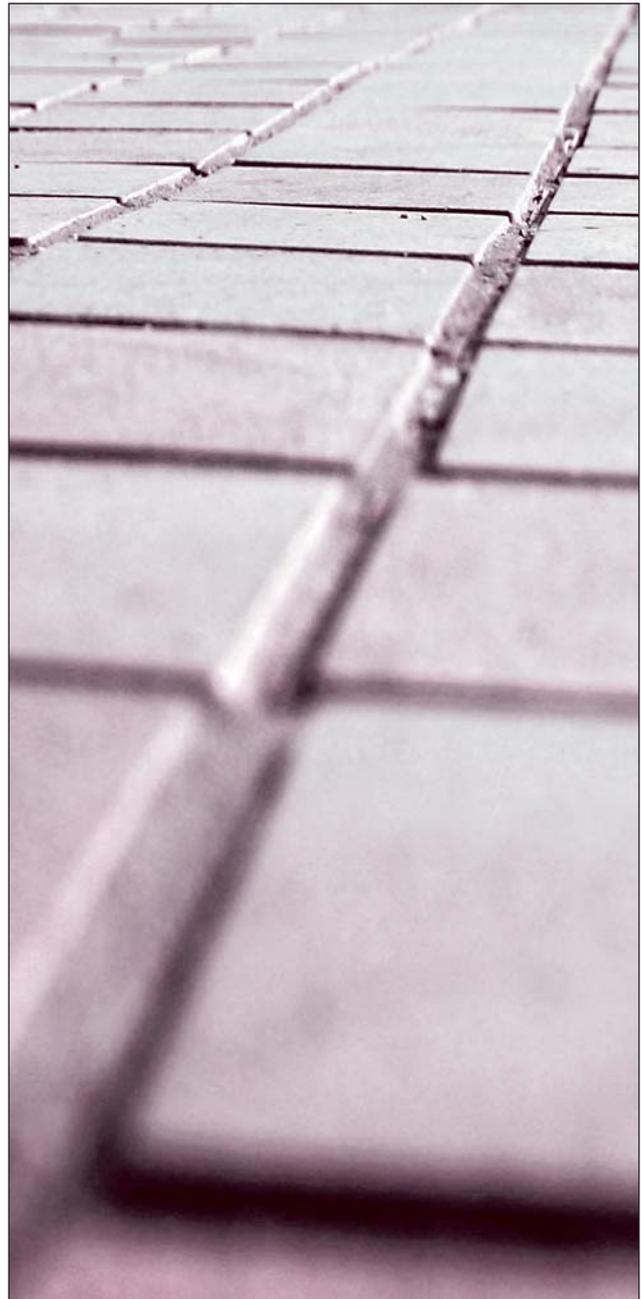
Deberíamos animar a quienes proporcionan desarrollo y educación para la gestión –incluidas escuelas de negocios–, a que cumplan con este objetivo. Pero es también importante que los ejecutivos y ejecutivas con los que ya contamos tengan el apoyo necesario para convertirse en directores y directoras de diversidad. KPMG es una de las organizaciones que está a la altura de este reto.

El enfoque de KPMG

En el año 2006, KPMG estableció en el Reino Unido un Grupo de liderazgo en diversidad, formado fundamentalmente por socios, incluyendo algunos de los socios más antiguos de la empresa. El Grupo se implicó en el desarrollo y posterior participación en un programa de líderes en diversidad denominado “*Atreverse a ser diferente*”.

El programa retaba a los socios a considerar qué significa ser un director o directora de diversidad y les ayudaba a desarrollar el conocimiento y las capacidades necesarias para llevarlo a cabo. Muchos se sienten ahora con con-

fianza para hablar sobre diversidad con colegas y clientes; pueden retar a colegas, compañeros y compañeras sobre diversidad y generalmente predicar con el ejemplo. No sólo algunos de los socios patrocinan ahora proyectos de diversidad y grupos de acción en sus áreas de negocio sino que están pensando también en diversidad con respecto a sus clientes, reconociendo que hay un beneficio comercial en integrar la diversidad en su trabajo.



1

SIMPSON, R. 2006, *Masculinity and Management Education: Feminizing the MBA (Masculinidad y Educación para la Gestión: Feminización de los másteres en Gestión de Empresas)*, Academy of Management Learning & Education, 5(2): págs. 182-193; and KELAN, E. & DUNKLEY JONES, R., 2008, *Gender and the MBA (El género y los másteres en Gestión de Empresas)*, artículo en revisión con la Academy of Management Learning & Education.



IV. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y NUEVOS PASOS

Nuestro estudio ha reunido algunos ejemplos que muestran cómo la diversidad puede aportar beneficios estratégicos para las organizaciones. Hemos mostrado de qué manera algunos ejecutivos y ejecutivas han visto el potencial estratégico de la diversidad y cómo han aplicado su capacidad de liderazgo para obtenerlo. Pero los obstáculos, que hemos identificado, para obtener beneficios estratégicos de la diversidad nos ayudan a entender por qué algunas organizaciones no consiguen mantener su inversión en diversidad a largo plazo.

Entre todos hemos establecido un marco de cinco cambios que creemos puede eliminar las barreras que este estudio ha identificado.

Acción 1.

Garantizar beneficios estratégicos inmediatos

El primer cambio debe ser considerado expresamente por profesionales de la diversidad y otros profesionales que influyen y diseñan programas sobre diversidad. Recomendamos que estos programas pasen de realizar un único caso empresarial teórico sobre diversidad a establecer una serie de oportunidades estratégicas concretas desde el principio.

Recuérdese cómo una empresa de servicios financieros que figura en nuestro estudio percibió la segmentación del mercado y se dirigió a las mujeres como mercado de clientes sin explotar, en el que vio una oportunidad estratégica para mejorar su cuota de mercado.

Recomendamos que se abandone el enfoque lineal para la consecución de la diversidad en favor de la búsqueda de oportunidades estratégicas desde el principio. Creemos que esto puede contribuir a asegurar la inversión a largo plazo en diversidad.

Acción 2.

Medir el éxito estratégico

El segundo cambio va dirigido a que todas las organizaciones con un programa de diversidad establezcan una serie de medidas claras, desde el principio, para cuantificar, no sólo el progreso de la organización en la consecución de objetivos de diversidad, sino también el impacto que tiene en la consecución de objetivos estratégicos fundamentales.

Existen herramientas a disposición de las organizaciones para ayudarles a medir su progreso en diversidad, pero hay muy poca orientación sobre cómo medir la contribución estratégica de la diversidad. Este es un reto no sólo para los profesionales de la diversidad y la comunidad investigadora sino también para los directores financieros y para sus organizaciones profesionales.

Acción 3.

Desarrollar la capacidad estratégica de los profesionales de la diversidad

Hemos comprobado que no todos los profesionales de la diversidad poseen todas las características necesarias para conseguir que la diversidad tenga un impacto estratégico. Además, tampoco está claro dónde podrían formarse. Sin un camino profesional o un marco de competencias claro, sigue habiendo un gran vacío a este respecto.

En este estudio no hemos realizado una evaluación completa de competencias de los directivos o directivas especializados en diversidad con los que hablamos. Pero hay dos características que se han revelado como notablemente importantes –la capacidad de influir y la comprensión del mercado, de la industria o del sector–.

Acción 4.

Preparar más directores y directoras ejecutivos de diversidad

Quizá por primera vez a la hora de considerar el futuro de la diversidad, este estudio ha situado a los altos ejecutivos y ejecutivas del Reino Unido en el primer plano de la discusión. Los defensores y defensoras de la diversidad, tal y como existen en la actualidad, tienen un papel importante en el apoyo a los objetivos de diversidad e igualdad. Pero este estudio requiere que haya más directores y directoras ejecutivos de diversidad en los equipos directivos. Es decir, personal ejecutivo que trate la diversidad como trataría cualquier otra cuestión empresarial y busque de manera específica obtener una contribución estratégica de la misma. Piénsese por un momento en la organización de nuestro estudio en la que cada miembro del consejo de administración tiene una bonificación del 5% relacionada con la consecución de objetivos de diversidad por que éstos son cruciales para lograr los objetivos de crecimiento de la organización.

Acción 5.

Trabajar juntos en estrecha colaboración

Nuestra última llamada a la acción se centra en algo muy práctico –que puede empezar desde mañana–. Nuestro estudio muestra que la colaboración estrecha entre altos ejecutivos y ejecutivas y profesionales de la diversidad es un elemento esencial para obtener beneficios estratégicos de la diversidad.

Nuestro estudio sugiere que es necesario un acuerdo de colaboración claramente definido entre los ejecutivos y ejecutivas y sus asesores y asesoras de diversidad, estableciendo cuál va a ser la labor de cada uno de ellos, en qué medida serán responsables de su consecución y cómo se medirán y demostrarán sus aportaciones. Nuestro informe incluye el marco completo de colaboración.