

## Construyendo una visión holística de la inclusión y la diversidad

Serie *Mind the Gap* – Parte 2: Perspectivas de los líderes mundiales en empleo

La segunda entrega de la serie **Mind the Gap** ofrece la perspectiva de empleo sobre la inclusión y la diversidad (I&D), los pasos que los líderes de diversidad y RRHH están dando para acelerar el avance de la I&D y los desafíos que están afrontando.

### Metodología de la investigación

La segunda parte de la serie *Mind the Gap* es con base en una encuesta de opinión independiente de 900 líderes de empleo en organizaciones globales, incluyendo una muestra representativa en EMEA, Asia Pacífico y Estados Unidos y seis grupos sectoriales: Industriales, Manufactura y Transporte (IMT); Bienes de Consumo y Comercio Minorista (CG&R); Instituciones Financieras (FI); Salud y Ciencias de la Vida (HLS); Energía, Minería e Infraestructura (EMI) y Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (TMT).

## Resultados destacados



### Los problemas persistentes socavan el optimismo sobre la I&D

El **92%** de los líderes de la diversidad dicen que los programas de la I&D son efectivos. Sin embargo, la mayoría sigue centrándose en las prioridades de siempre – aumentar la concientización sobre la I&D sigue siendo una prioridad para el **55%** de los encuestados.



### La falta de denuncia persiste a pesar de las inversiones en formación y políticas – lo que demuestra que la cultura le hace falta intención.

El número de políticas y capacitaciones ha crecido significativamente en los últimos tres años, y el **63%** tiene planes para ampliarlo aún más. Mientras que el fomento de una cultura de denunciar sigue siendo una prioridad para el 78% de los líderes de la diversidad, el 67% teme que los gerentes retienen las quejas relacionadas con la I&D en lugar de utilizar los mecanismos de información y el **34%** cree que los problemas de la I&D no se denuncian.



### Las organizaciones luchan por adoptar un enfoque basado en la evidencia para la I&D

El **75%** de los líderes de la diversidad creen que podrían hacer más para aprovechar los datos para dirigir los recursos a las iniciativas de la I&D más impactantes.

Menos del **50%** de los encuestados afirman que su organización utiliza datos de diversidad en la contratación, datos de igualdad salarial o retroalimentación de los empleados como forma de medir la eficacia de las acciones emprendidas.



La formación y las políticas integrales son las bases de un buen programa, pero sin una estrategia global clara, con énfasis en la inclusión y el cambio cultural, combinada con una financiación adecuada focalizada a las áreas más necesitadas, un liderazgo diverso y una medición sólida es difícil lograr avances reales.

**Monica Kurnatowska**

Socia, Empleo y Compensación

## Tres desafíos críticos amenazan el avance de la I&D

Nuestros datos descubrieron tres desafíos que podrían estar frenando el éxito de la I&D en las organizaciones:

1

### **Prospectivo - Mirar hacia el futuro para anticiparse al cambio**

Las organizaciones han implementado una serie de capacitaciones y políticas, pero el impacto puede parecer fragmentado en lugar de formar parte de una estrategia global de la I&D.

#### **Medidas claves:**

- Auditar las brechas claves en materia de la I&D y recopilar información sobre las preferencias de los empleados y las tendencias futuras de entrada – utilizando los conocimientos para informar una estrategia global de la I&D que aborde las áreas problemáticas.
- Hacerles seguimiento a los desarrollos en los mercados claves y en los casos en los que falta la presencia de RRHH o de la I&D a nivel local, para mantenerse actualizado sobre el panorama cambiante de los cambios legislativos y las mejores prácticas.
- Garantizar la aprobación y participación de los directivos y centrar los recursos limitados en las prioridades acordadas.
- Revisar y actualizar la actividad estratégica – incluyendo las políticas y la formación – de forma sistemática y en los hitos acordados antes de emprender nuevas iniciativas.

2

### **Supervisión – Falta de coherencia y controles**

La dificultad para ejercer los controles y la supervisión adecuados en los mercados locales hace que las organizaciones sean vulnerables a las acciones legales, ya que los gerentes retienen las quejas en lugar de escalarlas.

#### **Medidas claves:**

- Desconfíe de la implementación de cuantiosas capacitaciones en línea sin una estrategia global y un plan claro para personalizar e integrar los aprendizajes a largo plazo. Considere la posibilidad de un programa holístico de educación, formación interactiva de alta calidad y sesiones presenciales y haga un seguimiento o céntrese en la formación presencial de alta calidad en los mercados locales.
- Colabore con los colegas de cumplimiento para garantizar que las actividades de la I&D se alinean con los programas de cumplimiento y gobernanza corporativa en general – demostrando sensibilidad frente a las diferencias culturales y normativas.
- Dé prioridad a los aspectos culturales, así como también a los de procedimiento de la presentación y gestión de denuncias – evitar los conflictos suele ser un problema importante. Incentive a los individuos a denunciar y ayudar a los gerentes a manejar los problemas adecuadamente para demostrar la rendición de cuentas y fortalecer una cultura de inclusión.

3

### **Perspectivas – Entendiendo lo que fortalece la I&D**

Pocas organizaciones adoptan un enfoque riguroso de los datos y la mayoría no miden el impacto de las actividades de la I&D – lo que las deja desinformados en cuanto a cuáles son las más efectivas y dónde enfocar los recursos.

#### **Medidas claves:**

- Auditar lo que se recopila actualmente y las brechas existentes. La recopilación sistemática de datos y la medición del avance en las etapas claves del ciclo de vida del empleado ayudarán a garantizar que los recursos limitados se centren en las áreas de mayor desafío y en las medidas con mayor éxito.
- Establezca una estrategia para generar confianza en las razones y el enfoque de la recopilación de datos. Considere cuidadosamente las comunicaciones, teniendo en cuenta tanto las cuestiones culturales como las legales, e involucre a las redes de empleados en la conversación.
- Sea consciente de las normas locales sobre la recopilación de datos y las consideraciones sobre la privacidad de los empleados – realizando un análisis de riesgos y probando la medición en jurisdicciones más flexibles.
- Considere los enfoques cualitativos y cuantitativos de la medición – demostrando la rendición de cuentas sobre las promesas de la I&D y construyendo confianza.



A medida que las actividades de la I&D se convierten en un elemento cada vez más importante del gobierno corporativo general, las organizaciones tendrán que demostrar la eficacia de sus esfuerzos con mayor rigor. En lugar de duplicar esfuerzos, los equipos de Cumplimiento y Diversidad deben aunar fuerzas – utilizando las lecciones de cómo implementar el cumplimiento corporativo efectivo para mejorar el desempeño de la I&D.

## Yindi Gesinde

Socio, Cumplimiento e Investigaciones

Para fortalecer las estrategias de la I&D, acelerar el avance y gestionar el riesgo, es esencial tener una visión holística. Las iniciativas de la I&D deben estar conectadas por un plan global y una estrategia de educación, informada por los datos e impulsada por la cultura y la experiencia de los empleados para acelerar las metas de la I&D y superar las barreras al cambio.

### Consulte los resultados sectoriales



Industria, fabricación y transporte (IMT)



Salud y Ciencias de la Vida (HLS)



Bienes de consumo y venta al por menor (CG&R)



Energía, minería e infraestructuras (EMI)



Instituciones financieras (FI)



Tecnología, medios de comunicación y Telecomunicaciones (TMT)

## Acerca de la serie *Mind the Gap*

La campaña *Mind the Gap* examina cómo las organizaciones pueden fortalecer la I&D corporativa.

Este es el segundo informe de la serie. En la primera iteración de esta serie, examinamos el papel que tienen que desempeñar los líderes de cumplimiento en particular. Este informe examina la conexión entre la diversidad, la inclusión y el cumplimiento, y es con base en los resultados destacados y perspectivas de una [encuesta](#) realizada a más de 600 líderes de cumplimiento. Para leer la primera parte, haga [clic aquí](#).



Al adoptar un enfoque país por país – recopilando datos adecuadamente cuando sea posible y manejando las consideraciones de privacidad de acuerdo con la legislación local– las organizaciones pueden empezar a construir una infraestructura de medición a lo largo del tiempo que ofrecerá valiosas perspectivas e información para apoyar sus programas de la I&D.

## Julia Wilson

Socia, Empleo y Líder Global de Protección de Datos de RRHH

Descargue el informe completo aquí.



Para más información, por favor comuníquese con:



**Anna Brown**  
Directora de Inclusión  
y Diversidad  
Nueva York



**Susan Eandi**  
Socia, Empleo y Compensación  
Palo Alto



**Paul Evans**  
Socio, Empleo y Compensación  
Nueva York



**Yindi Gesinde**  
Socia, Cumplimiento e  
Investigaciones  
Londres



**Sarah Gregory**  
Socia, Inclusión y Diversidad  
Londres



**Jonathan Isaacs**  
Jefe de la Práctica Laboral  
China de Baker McKenzie  
Hong Kong



**Monica Kurnatowska**  
Socio, Empleo y  
Compensación  
Londres



**Michael Michalandos**  
Socio, Empleo y  
Compensación  
Sídney



**Leticia Ribeiro**  
Socia de Trench Rossi  
Watanabe, Empleo y  
Compensación  
Sao Paulo



**Julia Wilson**  
Socia, Empleo y Líder Global  
de Protección de Datos de  
RRHH  
Londres

*Trench Rossi Watanabe y Baker McKenzie han suscrito un acuerdo de cooperación estratégica para la consultoría en derecho internacional.*

**[bakermckenzie.com](https://bakermckenzie.com)**

© 2021 Baker McKenzie. Todos los derechos reservados. Baker & McKenzie International es una firma de abogados global con firmas de abogados miembros en todo el mundo. De conformidad con la terminología común utilizada en las organizaciones de servicios profesionales, la referencia a un "socio" significa una persona que es un socio o equivalente en dicha firma de abogados. Asimismo, la referencia a una "oficina" significa una oficina de dicha firma de abogados. Esto puede calificarse como "publicidad de abogados" que requiere notificación en algunas jurisdicciones. Los resultados anteriores no garantizan un resultado similar.