

Diversidad empresarial, la nueva meta

Las políticas inclusivas en las organizaciones van más allá de la agenda de género.

DIVERSIDAD EMPRESARIAL, LA NUEVA META

Aunque la agenda de género es la más notoria en estos días, las políticas inclusivas en las organizaciones van más allá. Con personas con discapacidad, de diferentes orígenes y orientaciones sexuales, y dejando atrás la barrera de la edad, se forman equipos más productivos y se consiguen mejores resultados.

POR MARYSOL ANTÓN





8

semanas de licencia paga por paternidad tienen los hombres en Johnson & Johnson.



Mujeres al frente

En la Argentina, entre las mujeres que trabajan, el 25% declara hacerlo porque le gusta (Voices! y Fundación Avon).

VIENE DE TAPA

En la última década, los movimientos sociales marcaron la agenda del Congreso. Así, leyes como la de matrimonio igualitario o la de paridad en las listas brindan un marco legal a cambios que empezaron a gestarse en las bases. Del mismo modo, en el sector empresarial se comienza a ver una apertura hacia la diversidad, buscando reflejar dentro de las estructuras de las organizaciones lo que sucede en las comunidades.

Aunque por la trascendencia que en estos tiempos está teniendo la agenda femenina, muchas organizaciones tienden a enfocarse en equiparar los porcentajes de género en sus estructuras, lo cierto es que pensar en diversidad empresarial obliga a trascender esos límites. "Implica tener perfiles variados. Lo rico es contar con un ecosistema de puntos de vista diferentes. Gente con distintas formaciones, experiencias de vida, sexo, edades, procedencias, integración de personas con capacidades diferentes. Las empresas que entienden bien esto son pocas pero las hay, son las que comprenden el valor del complemento: buscan el factor que suma", asegura Ezequiel Palacios, socio director de Glue Executive Search.

"Las multinacionales bajan sus políticas a las filiales, aunque aún es un tema de nicho, falta que se imponga. También las firmas deben aprender a ver dónde ponen el foco para generar organizaciones abiertas a los diversos sectores. Por ejemplo, además de abordar la paridad de género, también es necesario ver qué sucede con la discapacidad, con el colectivo LGBT, los adultos mayores, los migrantes y los refugiados o con las distintas culturas", explica Lucas Utrera, director de Sustentabilidad de SMS Latinoamérica. "El cambio se logra cuando el departamento de RR.HH. pasa del discurso a la práctica. Si contás que incorporás madres, debés tener horarios flexibles y retenerlas", agrega el especialista.

"A estos grupos se suman otros no visibles, pero que tienen un gran impacto en los equipos, como las creencias o los estilos de aprendizaje. También, hemos detectado que los atletas no son valorados en todo su potencial, por ejemplo. Por eso es importante la capacitación de la comunidad, la que promovemos a través de campañas como #TalentoSinEtiquetas", aclara Esther Parietti, directora de Sustentabilidad de The Adecco Group Argentina.

"La diversidad es una cuestión de negocio. Las empresas con equipos más diversos producen mejores resultados. El reto es que para que funcione tiene que la organización tener un perfil que se alinee a estas políticas. En la Argentina hay consciencia de esto, pero es muy reciente", advierte Matiana Behrends, directora de Gestión de Personas de Grant Thornton.

En este sentido, Oracle encontró en la comunicación interna una herramienta eficaz para viralizar dentro de la organización sus valores. ¿Cómo lo hizo? Con el *newsletter* Dimensions of Diversity, cuyo objetivo es destacar las iniciativas globales, fomentar las mejores prácticas, crear conciencia y compartir el compromiso con la diversidad y la inclusión.

"El impulso del talento humano es clave para el desarrollo organizacional, y las empresas estamos entendiendo que debemos nutrirnos cada vez más de lo que las personas traen: su visión del mundo, de las relaciones, sus expectativas y sus creencias. Nuestro desafío es promover entornos laborales y culturales fle-

xibles, que atraigan y permitan la expresión de toda esta diversidad", enuncia Mariana Talarico, gerente de RR.HH. de Natura Latinoamérica, que para 2020 deberá alcanzar la meta de tener el 50% de mujeres en posiciones de liderazgo. Desde hace dos años, en la firma decidieron extender la licencia por paternidad a 40 días, incluyendo parejas del mismo sexo y casos de adopción. "Y creamos el Comité de Diversidad, donde cualquier colaborador puede participar en la búsqueda de nuevas políticas sobre brecha generacional, discapacidad, equidad de género, inclusión social y multiculturalidad", dice Talarico.

Cuestión de género

"Para cambiar la cultura organizacional hay que hacerlo progresivamente y mostrando los resultados. Es importante que tanto empleados como directivos se apropien de la transformación, y que el líder sea un referente. En el caso de la promoción de las mujeres a puestos de liderazgo, es una tarea que involucra tanto a ellas como a ellos", describe Agustina Verni, asesora ejecutiva de talento y desarrollo de Red Shoes Movement, entidad que trabaja para promover el empoderamiento femenino.

Red Shoes Movement se involucró en la transformación que comenzaron a vivir dos sectores de Novartis. "Hace algunos años, a nivel regional, pusimos en marcha un plan de trabajo con foco en dos áreas: Sesgos Inconscientes -como la llave a la inclusión- y Talento -el motor para cumplir nuestra misión-. En esta última sección creamos Step Up Plus, y el programa Women Mentoring Women. Empezamos en 2016 en Canadá, México, Centro América y Caribe, Colombia, Perú, Ecuador, Chile, Argentina, Brasil y Venezuela. La iniciativa contempla un programa anual de capacitación en liderazgo con actividades virtuales sincrónicas y asincrónicas (podcasts, clases magistrales, círculos virtuales de mentoría mutua) así como trabajo presencial. Los buenos resultados hicieron que se incorporara también la División Oncología y que ya estemos en el tercer año de desarrollo", cuenta María José Gómez Silva, directora Comercial de la División Farmacéutica Latinoamérica & Canadá y Lead Diversidad e Inclusión para la región.

¿Cuáles fueron los resultados? En la región, el 50% de los gerentes generales de la división Farmacéutica son mujeres y el 47% del equipo también. La mitad de los Champions de Diversidad e Inclusión (quienes llevan adelante la agenda de diversidad e inclusión) son hombres a cargo de distintas áreas de la compañía. Por último, en cada proceso de reclutamiento debe haber al menos una mujer como candidata.

"Trabajar por la igualdad es una prioridad de negocio y estratégica en las empresas. Está probado que las compañías más diversas e inclusivas son más innovadoras y creativas. En la Argentina, se está trabajando en lograr una



TRABAJADORES CON TEA

SAP fue pionera al crear un programa global para integrar en el mundo laboral a personas con Trastornos del Espectro Autista (TEA). Se trata de Autism@Work, que se lanzó en diciembre de 2017 y ya cuenta con 11 trabajadores con TEA en la compañía. En la Argentina es la única empresa en abordar la problemática, y es apoyada por la Asociación Argentina de Padres de Autistas (APAdA) y Specialisterne, una organización reconocida a nivel internacional que lidera la captación de talentos con TEA para el sector de tecnología.

mayor presencia de las mujeres en todos los ámbitos, apoyado en la concientización de programas, acciones y trabajo focalizado en este tema. Sin embargo, aún encontramos que cada 100 hombres que llegan a posiciones gerenciales, sólo 46 mujeres lo logran, y en balance esto sigue generando un desbalance en equidad salarial. Según nuestra última edición del estudio Getting to Equal, líderes comprometidos, prácticas inclusivas, empoderamiento y confianza son algunos de los factores decisivos para modificar la cultura organizacional y crear ámbitos laborales más equitativos", afirma Alejandra Ferraro, directora ejecutiva de Recursos Humanos de Accenture para Latam, empresa que asumió el compromiso Getting to Equal 2025, año en que deberán tener paridad en su planta de empleados. La firma implementó dos programas vinculados a la problemática de género: "Accenture Women, de empoderamiento femenino, que incentiva el intercambio de experiencias a través de las historias de cada mujer y el networking, y Women Point, la primera comunidad de mujeres profesionales", agrega Ferraro.

Sí a la discapacidad

Desde 2009 Rasti sostiene una alianza con Red Activos, la firma social de La Usina que tiene talleres protegidos en los que trabajan personas con discapacidad. "Ellos nos ensamblan los muñecos de la marca Blocky, unos 500.000 por año. Pero queríamos ir por más, no buscamos ser exitosos sino empresarios valiosos, por eso junto con la agencia Gota (que emplea a jóvenes con discapacidad mental) ideamos Rasti Sorpresa. Se trata de una bolsa que esconde el juguete para armar. Son cinco modelos diseñados con la participación de estos jóvenes que, además, le crearon una historia a cada construcción", argumenta Daniel Dimare, director de Marketing de Rasti.

La alianza Rasti - Gota creó un sello que identifica los productos diciendo "Hecho con producción Inclusiva". "Es un modo de alentar a otras firmas a que hagan lo mismo, se pueden sumar poniendo el logo, porque cuanto más actores seamos más se multiplica el efecto", enfatiza Dimare.

En Naranja emplean a personas con discapacidad desde 2012. "El camino recorrido nos permite encontrar muchos aspectos positivos. Desde el inicio nos vinculamos con personas muy comprometidas con la temática, contamos con un buen asesoramiento lo que hizo más eficiente la etapa de selección

LA DIVERSIDAD COMO NEGOCIO

Por **Andrea Ávila**, CEO Randstad para Argentina y Uruguay.

Hay un movimiento en el mundo corporativo en el que sus líderes están pasando de una posición del "deber ser" a una de convicción y compromiso en relación a la diversidad y la agenda del desarrollo sostenible. Ya no se trata solo de cuidar la reputación, ellos están descubriendo que la diversidad es un buen negocio.

Comienza a verse que el mundo corporativo tiene mucho por ganar si adopta criterios de sostenibilidad y se compromete con la diversidad en general y con la equidad de género en particular.

Difícilmente una firma pueda interpretar las necesidades de su mercado objetivo si sus equipos de trabajo no son un fiel espejo de esos clientes. La diversidad tiene su impacto cuantitativo en mayores ventas y utilidades porque desde "adentro" vamos a saber identificar y entender mejor qué quieren los de "afuera".

La diversidad es el camino para lograr empresas con mejores resultados, economías más fuertes y mercados más estables, producto de sociedades más sanas, justas e inclusivas.