



## La revolución de la diversidad y la inclusión♦

Ocho verdades poderosas

Por Juliet Bourke y Bernadette Dillon

---

### **Deloitte.**

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros, por favor vea <http://www.deloitte.com/about>. Para una descripción detallada de la estructura legal de las firmas de los Estados Unidos miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus respectivas subsidiarias, por favor vea <http://www.deloitte.com/us/about>. Algunos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para información sobre las prácticas de privacidad de las Firmas de Deloitte en los Estados Unidos, vea US Privacy Note en [Deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Copyright © 2018. Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.

\* Documento original: "*The diversity and inclusion revolution*", Deloitte Review, Issue 22, January 2018. Juliet Bourke, Bernadette Dillon.  
<https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.

LA  
*REVOLUCIÓN*  
DE LA DIVERSIDAD  
& LA INCLUSIÓN

OCHO VERDADES PODEROSAS

---

*Por Juliet Bourke y Bernadette Dillon*

**E**n el año 2013, QANTAS publicó una pérdida récord de AUD\$2.8 billones.<sup>1</sup> Este punto bajo en los 98 años de historia de la aerolínea siguió a un récord alto de los costos del combustible, dejó en tierra en el 2010 su A380 por problemas de motor, y la suspensión de toda su flota durante tres días en 2011 después de una serie de amargas disputas sindicales. A través del país, las predicciones sobre el destino de la compañía nacional de transporte de Australia eran calamitosos.

El avance fue rápido hacia el 2017, y la situación no podría ser más diferente.<sup>2</sup> Quantas entregó una utilidad récord de AUD\$850 millones,<sup>3</sup> incrementando su margen de operación en un 12 por ciento,<sup>4</sup> ganó el premio de la “Aerolínea más segura del mundo,”<sup>5</sup> lo calificó como el negocio grande de más confianza en Australia<sup>6</sup> y su empleador más atractivo,<sup>7</sup> y entregó retornos para el accionista en el cuartil alto de sus aerolíneas globales pares y el ASX100.<sup>8</sup>

La transformación es un mundo del cual se ha abusado, pero para Quantas es una descripción perfecta. ¿Cómo ocurrió? Las instrucciones del 2017 Investor Roadshow de la compañía sonaron como un libro de texto de disciplinada administración operacional y financiera, así como también como centro de atención del empleado, el cliente, y el accionista. Incluso para el CEO Alan Joyce, la rotación espectacular refleja una condición subyacente: “Nosotros tenemos un entorno muy diverso y una cultura muy incluyente.”<sup>9</sup> Esas características, de acuerdo con Joyce,

“nos llevaron a través de tiempos difíciles<sup>10</sup> ... la diversidad generó mejor estrategia, mejor administración del riesgo, mejores debates, [y] mejores resultados.”<sup>11</sup>

La perspectiva de Joyce refleja el reconocimiento creciente de qué tan crítica la diversidad y la inclusión [diversity and inclusión (D&I)] son para el desempeño del negocio. Además, dos tercios de los 10,000 líderes que encuestamos como parte del reporte *2017 Human Capital Trends*, de Deloitte, citaron la diversidad y la inclusión como “importantes” o “muy importantes” para el negocio.<sup>12</sup> A pesar de esto, atribuciones directas como las de Joyce son escasas. Raramente la diversidad y la inclusión se destacan como centrales en la historia de éxito del CEO. El desafío radica en trasladar un asentir con la cabeza en acciones impactantes – y que ello necesita una conversación valiente acerca de los enfoques a la fecha.

Para acelerar esta conversación, este documento presenta ocho verdades poderosas acerca de diversidad e inclusión. Es la culminación de nuestro trabajo con aproximadamente 50 organizaciones de todo el mundo, representando la huella de más de 1 millón de empleados. En este artículo, extraemos de los hallazgos de siete estudios importantes de investigación en nuevos terrenos, cubriendo temas tales como diversidad de pensamiento, liderazgo incluyente, y diversidad del cliente.<sup>13</sup> Nuestra intención es inspirar a los líderes con posibilidades y cerrar la brecha entre aspiración y realidad.

## LAS OCHO VERDADES PODEROSAS

### 1.

LA DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO ES  
LA NUEVA FRONTERA

### 2.

LA DIVERSIDAD SIN INCLUSIÓN NO ES  
SUFICIENTE

### 3.

LOS LÍDERES INCLUYENTES ARROJAN  
UNA SOMBRA LARGA

### 4.

LOS ADMINISTRADORES MEDIOS  
IMPORTAN

### 5.

RENOVAR EL SISTEMA PARA RENOVAR  
COMPORTAMIENTOS

### 6.

METAS TANGIBLES HACEN QUE LAS  
AMBICIONES SEAN REALES

### 7.

HAGA QUE LO INTERNO Y LO  
EXTERNO COINCIDAN

### 8.

REALICE UN RESTABLECIMIENTO DE  
LA CULTURA, NO UN PROGRAMA DE  
MARQUE LA CASILLA

## 1. La diversidad de pensamiento es la nueva frontera

“La compañía más innovadora también tiene que ser la más diversa,” dice Apple Inc.<sup>14</sup> “Nosotros tomamos un punto de vista holístico de la diversidad, el cual va más allá de las mediciones usuales. Un punto de vista que incluye la variedad de perspectivas de nuestros empleados, así como también los de desarrolladores de aplicaciones, proveedores, y cualquiera que aspire a un futuro en la tecnología. Porque nosotros sabemos que nuevas ideas provienen de maneras diversas de ver las cosas.”<sup>15</sup>

La perspectiva de Apple se alinea con la de Joyce. Es acerca de mirar más allá de la paridad demográfica para ver el resultado último – diversidad de pensamiento.

Esto no es para decir que las características demográficas, tales como género y raza, no son áreas importantes de atención. Las organizaciones todavía necesitan asegurar que los lugares de trabajo estén libres de discriminación y les permitan a las personas alcanzar su potencial pleno.

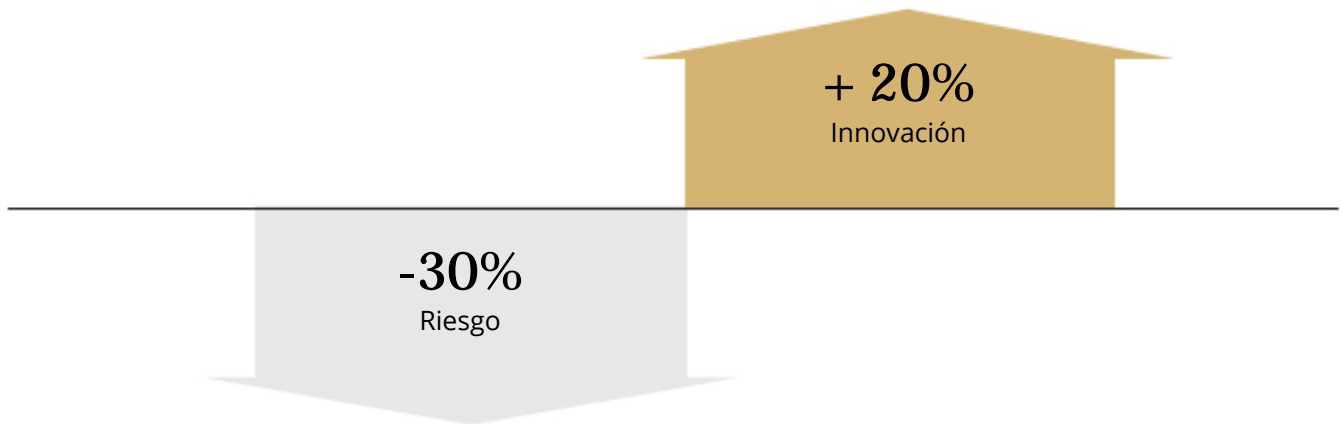
Pero hay un horizonte más allá de esto.

Nuestro punto de vista es que la meta es crear lugares de trabajo que aprovechen la diversidad de pensamiento. ¿Por qué? Porque la investigación muestra que la diversidad de pensamiento es una fuente de creatividad, que mejora la innovación en un 20 por ciento. También les permite a los grupos detectar riesgos, reduciéndolos hasta en un 30 por ciento. Y suaviza la implementación de las decisiones mediante crear comprar y confiar (figura 1).<sup>16</sup>

¿Cómo, entonces, pueden los líderes hacer que esta perspectiva sea práctica y no sea desatendida por la diversidad demográfica?

La respuesta radica en tener puestos los ojos en ambas. La investigación de Deloitte revela que los equipos de alto desempeño son cognitiva y demográficamente diversos. Por diversidad cognitiva, nos estamos refiriendo a la diversidad educativa y funcional, así como también a la diversidad en las estructuras mentales que las personas usan para resolver problemas. Un problema complejo típicamente requiere input de seis estructuras o “enfoques” mentales diferente: evidencia, opciones, consecuencias, personas, procesos, y riesgo. En realidad, nadie es igualmente bueno en todos los seis; por lo tanto, la necesidad de miembros de equipo complementarios.<sup>17</sup> La diversidad demográfica, por su parte, les ayuda a los equipos a aprovechar el conocimiento y las redes específicos para un grupo demográfico particular. Más ampliamente, puede ayudar a obtener la diversidad cognitiva mediante su efecto indirecto en los comportamientos personales y en la dinámica del grupo: por ejemplo, la diversidad racial estimula la curiosidad, y el balance de género facilita tomar turnos conversacionales.<sup>18</sup>

FIGURA 1 | El valor de la diversidad de pensamiento



Fuente: Juliet Bourke, *Which Two Heads are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016).

La diversidad de pensamiento es ponderosa por tres razones. Primero, ayuda a crear una narrativa más fuerte y más amplia acerca del caso por la diversidad, una en la cual *todos* se sientan relevantes y parte de una meta compartida. Segundo, refleja más exactamente la complejidad inter-seccional de las personas, en lugar de centrarse en solo un aspecto específico de la identidad social o demográfica.<sup>19</sup> Tercero, el centro de atención puesto en la diversidad cognitiva reconoce que la igualdad demográfica – más que por sí misma – es útil como un indicador visible de progresión hacia la diversidad de pensamiento.

La verdad es, la diversidad de pensamiento óptima no puede ser lograda sin un nivel de campo de juego para todo el talento, y claramente todavía hay trabajo por hacer en ese frente.

## 2. La diversidad sin inclusión no es suficiente

La investigación de Deloitte identifica una fórmula muy básica: *Diversidad + inclusión = mejores resultados de negocio*. Dicho de manera sencilla, diversidad sin inclusión vale menos que cuando las dos son combinadas (figura 2).<sup>20</sup>

FIGURA 2 | El caso para una cultura incluyente

Las organizaciones con culturas incluyentes son:



2x

más probable que logren o excedan los objetivos financieros



3x

más probable que sean de alto-desempeño



6x

más probable que sean innovadoras y ágiles



8x

más probable que logren mejores resultados de negocio

Fuente: Juliet Bourke, *Which Two Heads are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016).

## En su punto más amplio, la inclusión se expresa como una sensación de “sentirse seguro e inspirado.”

Esta perspectiva está ganando impulso, ayudando a posicionar la diversidad y la inclusión como conceptos separados con igual importancia. Pero aquí hay un problema. La definición de “inclusión” a menudo se deja a la interpretación personal, y muchas organizaciones no tienen claro lo que ella significa. Sin un entendimiento compartido de inclusión, las personas son propensas a falta de comunicación, el progreso no puede ser confiablemente evaluado, los líderes no pueden ser hechos responsables, y las organizaciones fallan en contar los números de la diversidad.

¿Qué realmente significa inclusión? La investigación de Deloitte revela que una definición holística comprende cuatro elementos discretos relacionados (figura 3).

Primero, las personas se sienten incluidas cuando son tratadas “equitativamente y con respeto.” La participación sin favoritismo es el punto de partida para la inclusión, y esto requiere atención para la no discriminación y la cortesía básica.

El siguiente elemento se relaciona con “sentirse valorado y perteneciente.” La inclusión es experimentada cuando las personas creen que su ser único y auténtico es valorado por otros, y al mismo

tiempo tienen un sentido de conectividad o pertenencia a un grupo.

En su punto más alto, la inclusión es expresada como una sensación de sentirse “seguro” para hablar sin miedo de vergüenza o retaliación, y cuando las personas se sienten “empoderadas” para crecer y hacer el mejor trabajo de uno. Claramente, esos elementos son críticos para que surja la diversidad de pensamiento.<sup>21</sup>

La verdad es que solo cuando las organizaciones tienen claro el objetivo pueden a su vez trasladar su atención hacia los orientadores de la inclusión, realizar acción, y medir los resultados.

### 3. Los líderes incluyentes arrojan una sombra larga

La investigación de Deloitte muestra que los comportamientos de los líderes (sean ejecutivos senior o administradores) pueden subir hasta 70 puntos porcentuales de diferencia entre la proporción de empleados que se sienten altamente incluidos y la proporción de quienes no.<sup>22</sup> Este efecto es aún más fuerte para los miembros de grupos minoritarios.<sup>23</sup> Además, el incremento de los sentimientos de los individuos sobre la inclusión se traslada en un incremento en el desempeño percibido del equipo (+ 17 por ciento), la calidad de la toma de decisiones (+ 20 por ciento), y la colaboración (+ 29 por ciento) (figura 4).<sup>24</sup> Esta fenomenal diferencia refleja el poder de la sombra del líder.

FIGURA 3 | La ciencia de la inclusión: el modelo de inclusión de Deloitte



Fuentes: Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion: The new maturity model*, 2017; Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte Australia and the Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2012.

FIGURA 4 | Liderazgo incluyente y desempeño del equipo



Fuente: Basado en el análisis de Deloitte Australia de 105 líderes y valorado por 600 calificadoros contra los seis rasgos de la firma de liderazgo incluyente y resultados de desempeño percibidos.

¿Qué distingue, a líderes altamente incluyentes, de sus contrapartes? La investigación de Deloitte identifica seis rasgos característicos, todos los cuales están interrelacionados y se refuerzan mutuamente (figura 5):<sup>25</sup>

1. **Compromiso:** Están profundamente comprometidos con la diversidad y la inclusión porque están alineadas con sus valores personales, y creen en el caso del negocio por la diversidad y la inclusión. Articulan su compromiso auténticamente, valientemente desafían el *status quo*, y asumen responsabilidad personal por el cambio.
2. **Valentía:** Son humildes acerca de sus propias capacidades e invitan a las contribuciones de otros.
3. **Conocimiento del sesgo:** Son conscientes de sus propias cegueras, así como también de las fallas del sistema, y trabajan duro para asegurar oportunidades para otros.
4. **Curiosidad:** Tienen una mentalidad abierta; son profundamente curiosos acerca de otros, escuchan sin juzgar, y buscan entender.
5. **Culturalmente inteligentes:** Son atentos a las culturas de otros y se adaptan según se requiere.
6. **Colaboración:** Empoderan a otros y crean las condiciones, tales como cohesión del equipo, para que florezca la diversidad de pensamiento.

De manera clara, esos rasgos son mucho más que solo ser “agradables” para las personas, o incluso estar al corriente de sesgos inconscientes. Nuestro punto de vista es que el liderazgo incluyente es más amplio y un proceso mucho más intencional y esforzado. En esencia,

la inclusión de la diversidad significa adaptación. Los líderes tienen que alterar sus comportamientos y el lugar de trabajo que les rodea para ajustarlos a las necesidades del talento, las ideas, los clientes, y los mercados diversos.

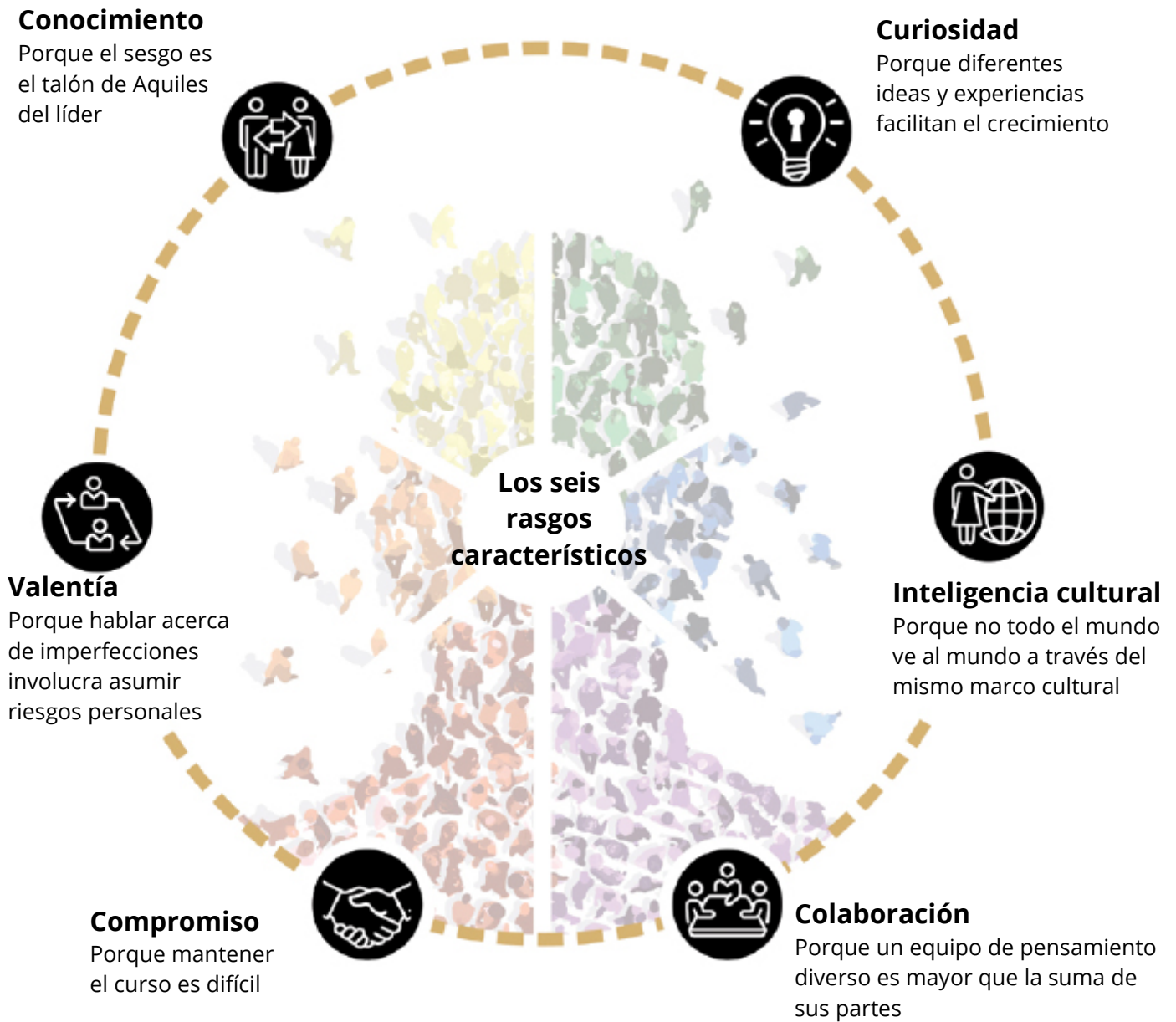
La verdad es, las reglas del juego han cambiado y el viejo estilo de liderazgo “heroico” es... viejo. Como el contexto se ha vuelto mucho más diverso, el liderazgo incluyente ahora es crítico para el éxito.

## 4. Los administradores medios importan

“Ah, los administradores medios adivinan,” escribieron los autores de un documento de investigación en el 2007. “Las bases están energizadas, los ejecutivos han visto la luz, y el impulso desde arriba-hacia-abajo y de abajo-hacia arriba llega a realizar un frenazo en la circunferencia media de la mayoría de las organizaciones.”<sup>26</sup>

Esto puede sonar duro, pero en el contexto de diversidad e inclusión, la administración media históricamente es un grupo de bajo servicio. Si bien muchos ejecutivos han estado dando tiempo para aprender, reflejar, y debatir, los administradores de nivel medio a menudo se les están dando directivas. Un proceso de administración del cambio que deja preguntas sin ser resueltas resulta en que los administradores se sienten incapaces de avanzar.

FIGURA 5 | Los seis rasgos característicos del líder incluyente



Decir que esto es problemático es una atenuación. Si bien el cambio necesita ser orientado desde lo alto, la cohorte del administrador medio es vital para el éxito de la estrategia de diversidad e inclusión de la organización. Tal y como Jonathan Byrne del MIT lo observa, “Independiente de cuál sea la iniciativa de potencial alto que el CEO escoja para la compañía, el desempeño del equipo de la administración media determinará si es un éxito o un fracaso.”<sup>27</sup>

Claramente, las organizaciones deben comprometer a los administradores medios. Pero

cuando lo hagan, también deben dejar de tratar a los administradores medios como si fueran una sola masa. La investigación de Deloitte identificó seis arquetipos distintos, o “personas,” con los cuales los individuos que tengan la tarea de implementar el cambio necesitan comprometerse y entender. Esas personas varían desde las profundamente comprometidas hasta las que pueden actuar como saboteadores (figura 6). Con ese fondo, un tamaño no se ajustará a todo con relación a la manera como la información es entregada, las experiencias conformadas, y las fronteras establecidas.



Los líderes pueden influir en los administradores medios de una variedad de maneras, incluyendo:

1. Usar relatos para mover a las personas emocionalmente y comprometerlos con el propósito de la agenda de D&I. Por ejemplo, los líderes senior podrían compartir sus historias personales de compromiso.
2. Abordar mitos e ideas equivocadas mediante asegurar que los administradores medios entiendan los fundamentos – por ejemplo, mediante comunicar la diferencia entre igualdad y equidad (figura 7).<sup>28</sup>
3. Tener conversaciones abiertas para permitir que salgan a la superficie preguntas y preocupaciones. Los líderes senior deben participar en esas conversaciones con curiosidad y valentía – dos de las marcas características de los líderes altamente incluyentes.
4. Exponer a los administradores medios ante modelos influyentes del rol y otras experiencias poderosas, tales como ponerlos en equipos diversos de alto desempeño; presentarles ejemplos contra-estereotípicos; y darles experiencias que los pongan en la minoría. Esas tácticas deben ayudar a los administradores a ponerse en los zapatos del otro y permitir asumir perspectivas.
5. Tomar decisiones difíciles cuando se necesite para asegurar que los valores de la organización sean

mantenidos. Inclusión no es un eufemismo para “todo vale.”

## 5. Renovar el sistema para renovar comportamientos

El entrenamiento es la solución más popular para incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo. La investigación muestra que casi la mitad de las compañías de tamaño medio en los Estados Unidos obligan a entrenamiento sobre la diversidad, tal y como lo hacen casi todas las de *Fortune 500*.<sup>29</sup> Sin sorpresa, la efectividad del entrenamiento sobre la diversidad ha estado en escrutinio, con algunos reclamando un impacto positivo (representación incrementada de la diversidad), mientras que otros están disminuyendo (citando reacción e incluso activación de los estereotipos).

Los programas de entrenamiento sobre la diversidad vienen en muchas formas y tamaños: educativos vs experimentales, voluntarios vs obligatorios, inspiradores vs avergonzantes. En su mejor momento (voluntario, experimental, inspirador, y práctico), el entrenamiento eleva la conciencia, saca a la superficie creencias de las cuales anteriormente no se hablaba, y crea un lenguaje compartido para discutir la diversidad y la inclusión sobre una base del día-a-día. Esos objetivos son un primer paso positivo e importante en el camino del cambio.

FIGURA 6 | Las seis personas de Deloitte del cambio estratégico tal y como son aplicadas a la diversidad y la inclusión



FIGURA 7 | Igualdad vs. equidad en el corto y largo plazo



En esta primera imagen, se asume que todos se benefician del mismo apoyo. Todos están siendo tratados **igualmente**.



A los individuos se les da diferente apoyo para hacer posible que tengan igual acceso a la vista. Ellos están siendo tratados **equitativamente**.



Todos los tres pueden ver la vista sin ningún apoyo porque fue abordada la causa de la desigualdad. La barrera sistémica ha sido **removida**.

Sin embargo, cuando se trata de cambio del comportamiento, el entrenamiento a menudo es solo un definidor de la escena. La historia más completa es que, para cambiar el comportamiento de las personas las organizaciones necesitan ajustar el sistema.

¿Por qué? Primero, los sesgos solo pueden ser reducidos, más que completamente eliminados, y es difícil controlar los sesgos que sean inconscientes. Segundo, los sesgos pueden estar inmersos en el sistema de trabajo mismo, causando resultados sub-óptimos de diversidad. Las estrategias para renovar el sistema hacen fácil abordar los sesgos y crear una solución más comprensiva y sostenible.<sup>30</sup>

Hay cuatro pasos para renovar el sistema:

1. *Usar datos para localizar fugas en el ciclo de vida del talento.* Para hacer esto, las organizaciones deben mirar el perfil de sus empleados desde el reclutamiento hasta el retiro, unido a datos sobre experiencias de inclusión.

2. *Identificar y remodelar momentos vulnerables a lo largo del ciclo de vida del talento.* Estos son puntos dentro de los procesos específicos de talento donde los tomadores de decisión son más susceptibles ante el sesgo: por ejemplo, cuando las decisiones son discrecionales y no están sujetas a revisión.

3. *Introducir empujones comportamentales positivos, tales como modificar la configuración predeterminada:* En el año 2013, la firma de telecomunicaciones Telstra introdujo “All Roles Flex,” que hizo de la flexibilidad el punto de partida para todos los trabajos, más que un acuerdo especial para algunos.<sup>31</sup>

4. *Hacerle seguimiento al impacto.* Periódicamente revise los datos sobre diversidad e inclusión para valorar la efectividad de los cambios realizados.

Cuando el BMO Financial Group,<sup>32</sup> no de los 10 bancos más grandes de Norteamérica, introdujo una iniciativa basada en esos pasos junto con una campaña de comunicaciones y educativa, logró impacto

importante. Primero, un récord de 83.5 por ciento de 83.5 por ciento de gerentes voluntariamente completó el módulo de aprendizaje de la iniciativa, haciéndolo en los primeros meses luego de su lanzamiento, significando ello el valor del programa. Segundo, hubo un incremento sin precedentes de un año a otro en las percepciones de los empleados sobre la inclusión (+ 2 por ciento) y de tener una “voz” en el trabajo (+ 2 por ciento). Además, la tasa de contratación de candidatos de grupos minoritarios se incrementó en un 3 por ciento en 12 meses.

La verdad es, renovar el sistema es igual, si no, más importante que reentrenar los comportamientos.

## 6. Metas tangibles hacen que las ambiciones sean reales

Cuando se trata de diversidad e inclusión, nada genera más debate que las metas, los objetivos, y las cuotas.<sup>33</sup> Por un lado, la definición de metas específicas de diversidad se ha encontrado es uno de los métodos más efectivos para incrementar la representación de las mujeres y otros grupos minoritarios. Por el otro, argumentos controversiales acerca de objetivos vs. cuotas, acusaciones de discriminación reversa, y miedos de incentivar los comportamientos equivocados han surgido alrededor de los esfuerzos de definición de las metas.

Nuestro punto de vista es que las metas tangibles *son* importantes. (Por metas, nosotros entendemos objetivos medibles establecidos por una organización a su propia discreción,<sup>34</sup> a diferencia de las cuotas dogmáticas.) Sin embargo, su impacto está vinculado a cuatro condiciones: *comunicación, cobertura, accountability, y reforzamiento.*

Primero, los líderes deben ser capaces de comunicarse con confianza acerca de qué metas tangibles *significan* y cuáles *no*. Tal y como Andrew Stevens, anterior director administrativo de IBM Australia y Nueva Zelanda observa: “[Las metas] no garantizan a una mujer un trabajo o una promoción. Lo que hacen es incrementar la probabilidad de que una

mujer talentosa será considerada junto a un hombre talentoso.”<sup>35</sup> Esto se hace mediante promover que los tomadores de decisión hagan una búsqueda más amplia de candidatos más allá de su conjunto de talentos de comodidad predeterminada.

Segundo, las metas tangibles deben incorporar medidas de inclusión, no solo de diversidad. Si la diversidad es la única métrica, la organización se pierde la mitad de la historia. Las organizaciones líderes saben esto. La firma financiera Westpac, por ejemplo, no solo mide los resultados de la diversidad, sino que también

Ha habido un énfasis excesivo puesto en la diversidad, y un sub-énfasis en la inclusión, así como en ecosistema más amplio de accountability, reconocimiento, y recompensas. La verdad es, sin metas tangibles apropiadamente diseñadas, las ambiciones son solamente deseos efímeros.

usa la encuesta anual de empleados para probar si los “líderes de las personas” individualmente están comprometidos con la creación de un lugar de trabajo de pensamiento diverso.<sup>36</sup> En los Estados Unidos, la firma de administración de instalaciones y alimentos Sodexo incluye una competencia de diversidad e inclusión en su proceso de administración del desempeño, y el 40 por ciento del tablero de mando del administrador está dedicado a comportamientos incluyentes.<sup>37</sup>

Tercero, las metas tangibles solo pueden funcionar cuando los tomadores de decisión clave sean responsable. Mediante asumir la *accountability* por las metas, los líderes señalan la importancia de la diversidad y la inclusión como una prioridad del negocio y ayudan a centrar la atención de las personas.

Finalmente, las metas tangibles son más efectivas cuando son combinadas con actos más amplios

de reconocimiento y recompensa. Esta verdad poderosa se ubica detrás del éxito de iniciativas globales como MARC (Men Advocating Real Change),<sup>38</sup> el 30% Club,<sup>39</sup> la CEO Action for Diversity & Inclusion,<sup>40</sup> y MCC (Male Champions of Change)<sup>41</sup> – cada una de las cuales implícitamente reconoce la antigüedad e influencia de sus miembros. Inversamente, hay vergüenza cuando a los líderes se les llama por el pobre seguimiento de la diversidad e inclusión en su organización.

Nuestro punto de vista es que las metas tangibles a menudo han sido comunicadas sin rodeos y pobremente. Ha habido un énfasis excesivo puesto en la diversidad, y un sub-énfasis en la inclusión, así como en ecosistema más amplio de accountability, reconocimiento, y recompensas. La verdad es, sin metas tangibles apropiadamente diseñadas, las ambiciones son solamente deseos efímeros.

## 7. Haga que lo interno y lo externo coincidan

En el año 2015, Samsung lanzó su comercial “Hearing Hands.” Elaborado alrededor de un día en la vida de Muharrem, un hombre con discapacidad auditiva, reveló un nuevo mundo en el cual los vecinos de Muharrem se comprometen con él por primera vez en lenguaje de señales, permitiéndole sentirse mucho más conectado con su comunidad.<sup>42</sup> En el año 2017, TV2 Denmark lanzó su campaña “All that we share”<sup>43</sup> con un comercial que comienza con la separación física de personas en cajas demarcadas con base en diferencias estereotípicas, y termina con un solo grupo más grande que ahora entiende sus puntos compartidos. Ese mismo año, Nike ejecutó un comercial titulado “Equality,” que promovió el mensaje de que, si atletas diversos pueden ser iguales en el campo de juego, “pueden ser iguales en cualquier parte” porque “vale la pena eclipsar el color.”<sup>44</sup>

Cada uno de esos comerciales fue viral: 19 millones de vistas para Samsung, 4.5 millones de vistas para TV2 Denmark, y 5 millones de vistas para Nike. La pregunta de por qué fueron como copas de agua derramadas en tierra seca resalta dos puntos convincentes.

Primero, la diversidad e inclusión del cliente a menudo ha sido ampliamente pasada por alto, con la participación del león a la atención dedicada a la diversidad del empleado. Y cuando la segmentación del cliente es considerada, es más en términos del perfil financiero del cliente que de los clientes como personas.

Como consecuencia, los servicios y productos a menudo reflejan un punto de vista estereotípico del cliente. La revisión que en el año 2016 el Lloyds Banking Group hizo de la publicidad británica encontró que muchos grupos minoritarios estaban sub-representados en la publicidad, y solo el 47 por ciento sentía que estaban exactamente retratados.<sup>45</sup> De manera similar, la investigación de Deloitte del 2017 reveló que 1 de 2 clientes provenientes de grupos minoritarios<sup>46</sup> siente que sus necesidades como cliente a menudo no fueron satisfechas en los últimos 12 meses.<sup>47</sup>

Segundo, los clientes se están volviendo, y comenzando a inclinarse por, un sentido de empoderamiento; comunican lo que representan con sus billeteras y el compartir en los medios de comunicación social, y los mensajes de igualdad tienen un atractivo generalizado. La investigación de Deloitte realizada en el 2017 encontró que la mitad de los clientes ha sido influenciada para tomar decisiones de compra en los últimos 12 meses a causa del apoyo de la organización a la igualdad – ya sea alrededor de los problemas de igualdad de matrimonio, género, discapacidad, edad, o cultura. Los compradores no provienen solo de los grupos a quienes directamente se dirige el mensaje (tales como los de discapacidad auditiva en la campaña de Samsung); incluyen a cualquiera que siente que el mensaje de igualdad ha hablado a sus valores personales.

La verdad es que, si bien muchas organizaciones han priorizado la diversidad del lugar de trabajo sobre la diversidad del cliente, ambas son igualmente importantes para el éxito del negocio. Por otra parte, los clientes a menudo están más dispuestos a apoyar la diversidad y la inclusión que como quizás las organizaciones se puedan dar cuenta. Pero una palabra de cautela: esto no es acerca de mercadeo en el vacío. Los comerciales que carecen de autenticidad serán avergonzados por los clientes que buscan atraer.

## 8. Realice un restablecimiento de la cultura, no un programa de marque la casilla

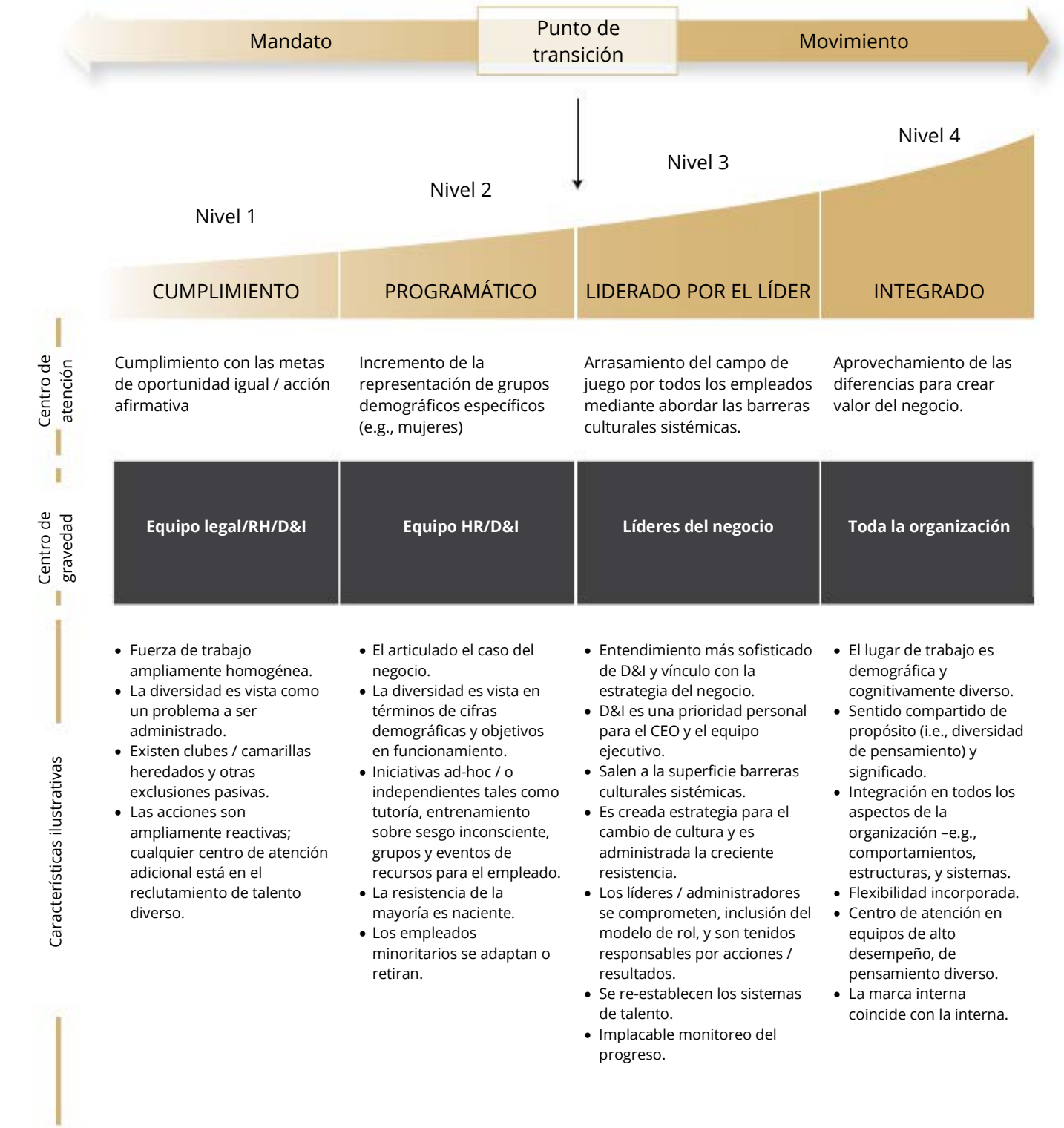
Nuestra verdad final es la más amplia y la que sustenta todas las siete verdades anteriores: *La mayoría de las organizaciones necesitará transformar sus culturas para volverse plenamente incluyentes.* Si bien una abrumadora mayoría de organizaciones (71 por

ciento) aspira a tener en el futuro una cultura “incluyente,” los resultados de la encuesta han encontrado que los niveles actuales de madurez son muy bajos.<sup>48</sup>

¿Qué impide que esas intenciones se trasladen en progreso significativo? Nuestra experiencia sugiere

que las organizaciones frecuentemente subestiman la profundidad del cambio requerido, adoptando un enfoque orientado-al-cumplimiento o programático para la diversidad y la inclusión.<sup>49</sup> Para la mayoría de las organizaciones, el cambio requiere un re-establecimiento de la cultura.

FIGURA 8 – Modelo, de Deloitte, para la madurez de la diversidad y la inclusión



Esta no es una tarea simple. El cambio cultural es desafiante independiente del objetivo, pero quizás lo es aún más cuando el objetivo es una cultura incluyente. La resistencia es común: quienes actualmente son exitosos es probable que consideren que el sistema se base en el mérito,<sup>50</sup> y el cambio del status quo lo sienten amenazador. En consecuencia, el cambio hacia mayor inclusión probablemente requiere más esfuerzo que muchas otras prioridades del negocio. Y aun así usualmente recibe mucho menos.

Entonces, ¿cómo es el camino hacia una cultura incluyente?

La investigación de Deloitte identifica cuatro niveles de madurez de la diversidad y la inclusión: (1) cumplimiento, (2) programático, (3) liderado por el

**Los lugares de trabajo han surgido como una avenida en la cual esas presiones dispares se han manifestado y vuelto más discutidas. Atrapados en el medio, los líderes del lugar de trabajo en todo el mundo nos dicen que se sienten mal equipados para navegar esas aguas tormentosas.**

líder, y (4) integrado (figura 8).<sup>51</sup> El nivel 1 es predicado sobre la creencia de que la diversidad es un problema a ser administrado, con acciones generalmente consecuencia de mandatos externos o realizadas como respuesta a reclamos. En el nivel 2, el valor de la diversidad comienza a ser reconocido, con esta etapa a menudo caracterizada por iniciativas base (tales como grupos de recursos para el empleado), un calendario de eventos, y otras actividades lideradas por Recursos Humanos (tales como monitoreo o entrenamiento en sesgos inconscientes). En los niveles 1 y 2, el progreso más allá de elevar la conciencia típicamente es limitado.

Los cambios culturales más sustanciales comienzan en el nivel 3 – el verdadero punto de transición – cuando el CEO y otros líderes influyentes del negocio se levantan, desafían el status quo, y abordan las barreras a la inclusión. Mediante modelar el rol de los comportamientos incluyentes y alinear y

adaptar los sistemas organizacionales (por ejemplo, mediante vincular las recompensas y el reconocimiento con el comportamiento incluyente), crean las condiciones que influyen los comportamientos y las mentalidades del empleado. Las comunicaciones son transparentes, visibles, y reforzadas. En el nivel 4, la diversidad y la inclusión están plenamente entregadas en el empleado y en otros procesos de negocio tales como innovación, experiencia del cliente, y diseño del lugar de trabajo.

La verdad es, no ocurrirá cambio importante hasta que las organizaciones vayan más allá de programas de marcar la casilla e inviertan el nivel apropiado de esfuerzo y los recursos en la creación de culturas diversas e incluyentes.

## Ocho verdades poderosas, siete acciones poderosas

Para prestar de Charles Dickens,<sup>52</sup> este es el mejor de los tiempos y el peor de los tiempos para ser defensor de la diversidad y la inclusión. Por un lado, hay una marejada de energía global dirigida hacia la creación de lugares de trabajo que sean más incluyentes: el 38 por ciento de los líderes ahora reportan que el CEO es el patrocinador primario de la agenda de la diversidad e inclusión,<sup>53</sup> y la formación de iniciativas globales habla de la importancia que esos problemas tiene para la comunidad más amplia de los negocios. Por otro lado, algunas comunidades se han atascado en debates divisorios acerca de la igualdad (por ejemplo, alrededor de problemas relacionados con sexualidad, raza, y religión).

Los lugares de trabajo han surgido como una avenida en la cual esas presiones dispares se han manifestado y vuelto más discutidas. Atrapados en el medio, los líderes del lugar de trabajo en todo el mundo nos dicen que se sienten mal equipados para navegar esas aguas tormentosas. Creyendo en el caso del negocio, pero sintiéndose pobres de tiempo e inciertos, los líderes preguntan qué decir (y qué no decir), así como también qué hacer (y qué no hacer).

Para abordar esas ocho verdades poderosas, proponemos siete acciones poderosas:

1. Reconozca que el progreso conllevará un re-establecimiento de la cultura.
2. Cree propósito y significado compartidos mediante ampliar la narrativa para la diversidad de pensamiento e inclusión.

3. Construya capacidades de liderazgo incluyente.
4. Lleve a los administradores medio en el viaje.
5. Empuje el cambio de comportamiento mediante volver a cablear los procesos y las prácticas.
6. Fortalezca la *accountability*, el reconocimiento, y las recompensas.
7. Preste atención a los empleados y a los clientes diversos.

Las verdades que hemos presentado desafían las prácticas actuales, las cuales están fuertemente ponderadas hacia métricas, eventos, y entrenamiento sobre la diversidad. Nuestro punto de vista es que la meta final debe ser re-definida, las culturas re-establecidas, y los comportamientos reformados. Acoger esas verdades ayudará a entregar los resultados que las personas ejemplares han experimentado. Entregará la revolución prometida.

**JULIET BOURKE** es socia de Deloitte Human Capital y lidera en Australia la práctica de consultoría en diversidad e inclusión. Su sede está en Sydney.

**BERNADETTE DILLON** es director en Deloitte Human Capital. Su sede está en Londres, Reino Unido.



**Lea más en [Deloitte.com/insights](https://deloitte.com/insights)**

## Conozca a Emily, un miembro de la Generación Z

Con la Generación Z ingresando a la fuerza de trabajo y la naturaleza de los trabajos a nivel de entrada cambiando, ¿cómo pueden las organizaciones rediseñar esos trabajos de una manera que pueda atraer y comprometer a la Generación Z y desarrollar un conducto para el talento futuro?

**[deloitte.com/insights/gen-z](https://deloitte.com/insights/gen-z)**

---

# LA *REVOLUCIÓN* DE LA DIVERSIDAD & LA INCLUSIÓN

---

*página 82*

<sup>1</sup> Based on data from the SCE.Qantas, *Shaping our future: Qantas annual report 2014*, 2014.

<sup>2</sup> R. Gluyas, "Alan Joyce pay soars as happy days return to Qantas," *The Australian*, September 16, 2017.

<sup>3</sup> Qantas, *Qantas annual report 2017: Positioning for sustainability and growth*, 2017.

<sup>4</sup> Qantas, *Qantas Investor Day 2017*, May 5, 2017, p. 6.

<sup>5</sup> Awarded by AirlineRatings.com. See Sinead Pearson, "Airline safety: World's safest airlines named in annual airline safety rankings for 2017," *Traveller*, January 6, 2017.

<sup>6</sup> Qantas, *Qantas Investor Day 2017*, May 5, 2017, p. 63.

<sup>7</sup> Awarded by Randstad. See Randstad, "Qantas named most attractive employer in Australia, with aviation named top sector," May 5, 2017.

<sup>8</sup> Qantas, *Qantas annual report 2017*, 2017; Terence Duffy, "Why Qantas shares have been one of the best performers this year," *MoneyMorning*, June 8, 2017.

<sup>9</sup> Jackson Hewett, "Alan Joyce says management diversity was key to getting Qantas through turbulent times," *The Australian*, March 4, 2016.

<sup>10</sup> Alan Joyce, presentation at Deloitte Australia partners' meeting, 2017.

<sup>11</sup> Hewett, "Alan Joyce says management diversity was key to getting Qantas through turbulent times."

<sup>12</sup> Juliet Bourke, Stacia Sherman Garr, Ardie van Berkel, and Jungle Wong, "Diversity and inclusion: The reality gap," in *Rewriting the rules for the Digital Age: Deloitte 2017 Global Human Capital Trends*, pp. 107–118.



- 
- <sup>13</sup> Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *Only skin deep? Re-examining the business case for diversity*, Deloitte, 2011; Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte and the Victorian Equal Opportunity and Human Rights Commission, 2012; Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *Fast forward: Living in a brave new world of diversity*, Chartered Accountants Australia and New Zealand, 2015; Juliet Bourke, *Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions* (Australian Institute of Company Directors, 2016); Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte University Press, April 14, 2016; Juliet Bourke et al., *Research summary: Toward gender parity: Women on Boards initiative*, Deloitte, 2016; Juliet Bourke et al., *Missing out: The business case for customer diversity*, Deloitte and the Australian Human Rights Commission, 2017.
- <sup>14</sup> *Deloitte Review*, al igual que este artículo, es una publicación independiente, y no ha sido autorizada, patrocinada, o de otra manera aprobada por Apple Inc.
- <sup>15</sup> Apple Inc., "Open," accessed October 3, 2017.
- <sup>16</sup> Bourke, *Which Two Heads Are Better Than One?* See also Juliet Bourke, "How to be smarter and make better choices," filmed 2016 at TEDxSouthBank, Brisbane, Australia, video, 13:07, April 25, 2016.
- <sup>17</sup> Investigación de Deloitte Australia muestra que los estilos de la personalidad - e.g., introversión y extraversión - no están vinculados a la diversidad cognitiva.
- <sup>18</sup> Bourke, *Which Two Heads Are Better Than One?*
- <sup>19</sup> W. Sean Kelly and Christie Smith, *What if the road to inclusion were really an intersection?*, Deloitte University Press, December 11, 2014.
- <sup>20</sup> Bourke, *Which Two Heads are Better than One?*
- <sup>21</sup> Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion: The new maturity model*, 2017; Bourke and Dillon, *Waiter, is that inclusion in my soup?*, 2012.
- <sup>22</sup> Hallazgos del análisis de Deloitte Australia sobre las medidas de inclusión (justicia y respeto, valor y pertenencia, inspiración, y
- <sup>24</sup> Con base en el análisis de Deloitte Australia a 105 líderes valorados por 600 calificadores contra seis rasgos característicos del liderazgo incluyente y resultados de desempeño.
- <sup>25</sup> Bourke and Dillon, *The six signature traits of inclusive leadership*.
- <sup>26</sup> Conference Board Business Diversity Council, "Middle managers: Engaging and enrolling the biggest roadblock to diversity and inclusion," The Conference Board, April 2007.
-

- 
- <sup>27</sup> Jonathan Byrnes, "Middle management excellence," Harvard Business School Working Knowledge series, December 5, 2005.
- <sup>28</sup> Variantes de esta gráfica son frecuentemente citados como un concepto poderoso. En el momento de imprimir, el creador permanece desconocido para Deloitte.
- <sup>29</sup> Frank Dobbin and Alexandra Kalev, "Why diversity programs fail," *Harvard Business Review*, July–August 2016.
- <sup>30</sup> Iris Bohnet, *What Works: Gender Equality by Design* (Harvard University Press, 2016); Iris Bohnet and Jeni Klugman, *Behavioural insights and gender equality*, VicHealth Promotion Foundation, Melbourne, Australia, May 1, 2017.
- <sup>31</sup> David Thodey, "Accelerating change for women: An open conversation," *Telstra Exchange*, November 3, 2013.
- <sup>32</sup> Bourke, Garr, van Berkel, and Wong, "Diversity and inclusion: The reality gap," pp. 111–112.
- <sup>33</sup> Rachel Feintzeig, "More companies say targets are the key to diversity," *Wall Street Journal*, September 30, 2015.
- <sup>34</sup> Australian Workplace Gender Equality Agency, *Targets and quotas*, 2016.
- <sup>35</sup> Male Champions of Change, *Our experiences in elevating the representation of women in leadership*, 2011.
- <sup>36</sup> Sam Turner, head of diversity and inclusion, Westpac Group, personal communication to Juliet Bourke, October 3, 2017.
- <sup>37</sup> Dr. Rohini Anand, senior vice president, corporate responsibility and global chief diversity officer, Sodexo, personal communication to Juliet Bourke, October 13, 2017.
- <sup>38</sup> Men Advocating Real Change, "About MARC," accessed December 4, 2017.
- <sup>39</sup> 30% Club website, accessed December 4, 2017.
- <sup>40</sup> CEO Action for Diversity and Inclusion website, accessed December 4, 2017.
- <sup>41</sup> Male Champions of Change, "About the Male Champions of Change," accessed December 4, 2017.
- <sup>42</sup> DigitalSynopsis.com, "Hearing Hands - Touching Ad By Samsung," video, 2:45, March 3, 2015.
- <sup>43</sup> TV2Danmark, "TV 2 | All That We Share," video, 3:00, January 27, 2017.
- <sup>44</sup> Ross Kohan, "Check out Nike's new 'Equality' commercial," video, 1:31, February 13, 2017.
- <sup>45</sup> Lloyds Banking Group, *Reflecting modern Britain? A study into inclusion and diversity in advertising*, 2016.
- <sup>46</sup> Definidos como las personas que pertenecen a una fe perceptible, personas LGBTI, o personas con una discapacidad.
- <sup>47</sup> Juliet Bourke et al., *Missing out: The business case for customer diversity*, 2017, p. 28.
- <sup>48</sup> Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion*, 2017.
- <sup>49</sup> Bersin by Deloitte encontró que el 42 por ciento de las organizaciones están en el nivel 1 de madurez (madurez centrada-en-el-cumplimiento), y el 31 por ciento de las organizaciones estaban en el nivel 2 de madurez (programático). Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion*, 2017.
- <sup>50</sup> Australia Male Champions of Change and Chief Executive Women, *In the eye of the beholder: Avoiding the merit trap*, 2016.
- <sup>51</sup> Bersin by Deloitte, *High-impact diversity and inclusion*, 2017.
- <sup>52</sup> Charles Dickens, *A Tale of Two Cities* (Chapman & Hall, 1859).
- <sup>53</sup> Bourke, Garr, van Berkel, and Wong, "Diversity and inclusion: The reality gap," p. 107.
-