



# Reescribiendo las reglas para la era digital

Tendencias Globales en Capital Humano 2017





**CUIDADO CON LA BRECHA**



# Diversidad e inclusión

## La brecha en la realidad

La diversidad y la inclusión se han convertido en un tema a nivel CEO alrededor del mundo. Actualmente, la organización digital, se basa en el empoderamiento, un diálogo abierto y estilos de trabajo incluyentes. Las organizaciones líderes consideran que la diversidad e inclusión deben convertirse en una estrategia integrada en la experiencia del empleado que incrementa el compromiso, mejore la marca de la organización e impulse el desempeño. La era en donde la diversidad se consideraba una iniciativa de cumplimiento exclusiva de RH ha terminado. Los CEOs deben participar y tomar la responsabilidad entre los líderes de todos los niveles para cerrar la brecha entre lo que se dice y el impacto actual.

- En la encuesta de este año, la proporción de ejecutivos que mencionaron la inclusión como prioridad ha aumentado un 32% en comparación con nuestra encuesta de 2014.
- Más de dos tercios (69%) de los ejecutivos califican la diversidad e inclusión como un tema importante (en comparación al 2014 con un 59%).
- 38% de los ejecutivos reportan que el principal patrocinador en los esfuerzos de diversidad e inclusión de una compañía es el CEO.

EN el ambiente político, económico y global de negocios de hoy en día, la diversidad se ha vuelto cada vez más importante. El número de ejecutivos que mencionó la inclusión como prioridad ha subido un 32% en comparación con la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de 2014, y en los últimos tres años, el porcentaje de compañías que se evalúan como excelentes en la diversidad de género subió un 72%. Basándonos en la encuesta de este año, 48% de las compañías se consideran aptas en enfocarse en la diversidad cultural global, y 69% de las compañías se consideran aptas o excelentes en apoyar una variedad de modelos familiares en la fuerza laboral.

Este año, la problemática va más allá del típico caso de negocio y requiere una visión más comprensiva: La diver-

sidad y la inclusión ahora impactan a la marca, al propósito corporativo y al desempeño. No solamente el público se ha vuelto cada vez más consciente del tema (nótese el escrutinio de género y diversidad racial en la industria tecnológica)<sup>1</sup>, también los empleados están expresando puntos de vista más fuertes en diversidad e inclusión. Los *Millennials*, por ejemplo, ven a la inclusión como una parte obligatoria de la cultura corporativa, definiendo de qué manera la compañía los escucha en el trabajo.<sup>2</sup> Los accionistas, clientes y proveedores están viendo más de cerca este tema.

Mientras la conciencia alrededor de la diversidad e inclusión crece, el tema se ha vuelto más importante para la adquisición de talento y la marca del empleador de una compañía. Muchas organizaciones operan en

un ambiente de alta transparencia, lo cual es una demanda de los colaboradores. Para los trabajadores más jóvenes, la inclusión no significa solamente crear equipos de trabajo diversos, sino también es relacionarse y conectarse de manera que todos sean escuchados y respetados.<sup>3</sup> Las compañías deben alinear la manera en la que abordan las expectativas de los *Millennials* y de las otras generaciones, o probablemente estarán perdiendo talento.

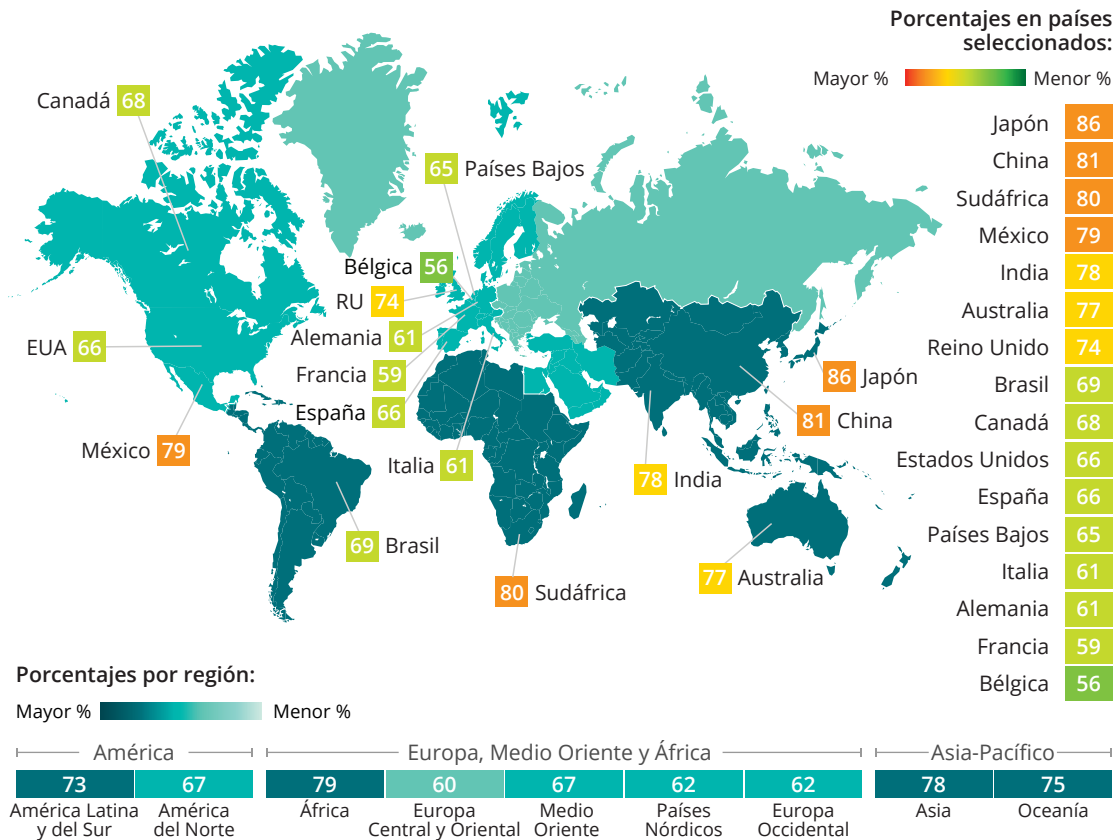
Si uno considera el hecho que ahora las organizaciones operan como redes<sup>4</sup>, se vuelve aún más claro que la diversidad e inclusión pueden reforzar el desempeño organizacional. Las nuevas investigaciones de Deloitte y de otras instituciones académicas, demuestran que equipos diversos e incluyentes son más innovadores, comprometidos y creativos en su trabajo.<sup>5</sup> Nuestra investigación, comparando equipos de alto desempeño contra equipos de bajo desempeño, apoya el punto de vista de que las perso-

nas deben sentirse incluidas para hacerse escuchar y contribuir completamente.<sup>6</sup>

A pesar de que el énfasis y escrutinio han aumentado en relación a inclusión y diversidad, creemos que las empresas enfrentan una realidad distinta: Los resultados están tomando mucho tiempo. Los CEOs que han delegado la responsabilidad en este tema a los CHROs deben tomar responsabilidad y adueñarse del tema, así como promover que los líderes en todos los niveles hagan lo mismo. Hoy en día las personas han comenzado a tomar conciencia de los prejuicios tanto explícitos como inconscientes, y algunas organizaciones están comenzando a tomar acción para exponer el tema y hacer cambios institucionales para manejarlo.<sup>7</sup>

La solución más popular hoy en día es la capacitación. Pero mientras estas intervenciones ayudan, parece ser que crear consciencia no es suficiente. Las organizaciones deberán considerar realizar cambios estructurales, imple-

**Figure 1. Diversidad e inclusión: Porcentaje de encuestados que consideran esta tendencia como “importante” o “muy importante”**





mentar con transparencia soluciones basadas en datos e involucrar a los ejecutivos para que entiendan las brechas y sesgos que existen y cómo estos impactan el proceso de toma de decisiones, decisiones de talento y resultados de negocio.

Resaltamos esta tendencia porque es un tema que se ha vuelto cada vez más importante. Los empleados y accionistas están empezando a expresar preocupación, pero las soluciones en torno a la capacitación y a la educación no están funcionando suficientemente bien. Un conjunto de “nuevas reglas” está siendo escrito, las cuales exigirán un nuevo enfoque en aprendizaje experiencial, cambios de procesos, y herramientas para gestión de datos, transparencia y rendición de cuentas.

### ¿QUÉ ESTÁ IMPULSANDO EL AUMENTO DE LA PREOCUPACIÓN?

¿Por qué la diversidad e inclusión se han vuelto tan importantes? Una serie de cambios culturales y empresariales se han juntado para destacar la importancia de este tema.

Primero, el ambiente político global ha elevado la sensibilidad del empleado en torno a la diversidad e inclusión. Los retos de inmigración, nacionalismo y el miedo al terrorismo aparecen con mayor frecuencia en la prensa. Las organizaciones reportan que sus colaboradores están preocupados acerca de lo que leen y escuchan, y buscan que compartan su propia perspectiva.<sup>8</sup> El reto de negocio referente a la diversidad e inclusión, ahora toca temas de compromiso de empleados, igualdad, derechos humanos e incluso justicia social.

Segundo, la necesidad de diversidad e inclusión es ahora un componente importante en el trabajo. En la actualidad, un gran número de organizaciones se definen como entidades globales, convirtiendo religión, género y grupos

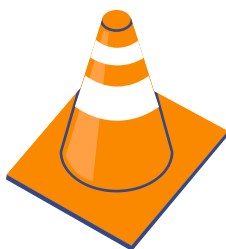
generacionales en una realidad empresarial. Los programas que han incrementado su popularidad están relacionados con aumentar el reconocimiento de los sesgos involuntarios.

Tercero, un grupo creciente de investigación indica que colaboradores en equipos diversos e incluyentes superan a sus pares.<sup>9</sup> Compañías con prácticas de talento incluyentes en contratación, promociones, desarrollo, liderazgo y gestión de equipos, generan una ganancia por empleado 30% mayor y una rentabilidad más alta que sus competidores.<sup>10</sup> Sin una fuerte cultura de inclusión y flexibilidad, el modelo centrado en equipos formados por individuos con antecedentes diversos, puede no desempeñarse bien.

Cuarto, el tema de igualdad y pago equitativo en ambos géneros ha recibido mucha atención pública. El Primer Ministro Canadiense Justin Trudeau apareció en los titulares en 2015 al nombrar a un gabinete con igualdad de género.<sup>11</sup> Hay un nuevo énfasis en la transparencia de pagos ejecutivos.<sup>12</sup> Las

compañías como *Facebook*, *Salesforce* y otras, están destacando públicamente la igualdad de género convirtiéndose en un fuerte modelo a seguir. Como ejemplo, después de que *Salesforce* realizará un exhaustivo análisis de 17,000 empleados e identificara una brecha en el pago por género, la compañía invirtió \$3 millones para equilibrar la disparidad.<sup>13</sup>

Quinto, a la par que cambian las trayectorias de carrera, los temas de edad y transición de vida se están volviendo más importantes. La experiencia sugiere que millones de *Baby Boomers* están retrasando su retiro, mientras que muchos *Millennials* se están acercando a la edad en donde ambos cónyuges usualmente trabajan, y esperan y exigen un trato igualitario. Y la perspectiva de carreras largas se traduce en una brecha generacional más amplia en la fuerza




---

Un conjunto de “nuevas reglas” está siendo escrito, las cuales exigirán un nuevo enfoque en aprendizaje experiencial, cambios de procesos, herramientas para gestión de datos, transparencia y rendición de cuentas.

---

laboral. Los esfuerzos para hacer frente a estos temas están ganando terreno. Una empresa de *retail*, por ejemplo, desarrolló un programa llamado *Snowbird* para ayudar a trabajadores mayores a transferirse a climas más cálidos con tal de que permanecieran en la compañía. *Michelin* les permite a sus empleados mayores alargar sus carreras para reducir su estrés más adelante en su vida. Los Institutos Nacionales de Salud de Estados Unidos ofrecen cuidados de emergencia para personas mayores, permitiendo a los empleados modificar sus patrones de trabajo cuando sus padres se enferman.<sup>14</sup>

### UN GRAN NUMERO DE COMPAÑÍAS AÚN NO DIMENSIONAN LAS OPORTUNIDADES

A pesar del incremento en la preocupación y de las inversiones en diversidad e inclusión, muchas organizaciones pueden estar en negación sobre la realidad dentro de sus empresas. Nuestra investigación de prácticas de RH, encontró que, mientras que la mayoría de las organizaciones (71%) aspiran a tener una cultura “incluyente” en el futuro, su nivel de madurez actual es muy bajo.<sup>15</sup> Solo el 12% se encuentra en el nivel 4, que es el mayor nivel de madurez en nuestro modelo.<sup>16</sup>

En algunos países, los problemas son más urgentes. En Japón, las encuestas muestran que 53% de las mujeres en edades entre 24 y 44 quisieran trabajar pero no pueden obtener empleos.<sup>17</sup>

### LAS COMPAÑÍAS DEBEN ENTENDER LA COMPLEJIDAD DE SU FUERZA LABORAL

Las Tendencias Globales de Capital Humano de este año, muestran que el 78% de los encuestados piensan que la diversidad e inclusión es una ventaja competitiva (39% dicen que es una ventaja competitiva “significativa”). Aun así, a pesar de que se ha incrementado el nivel de interés, sólo 6% de las compañías vinculan los paquetes de compensación con los resultados de diversidad. ¿Por qué?

La respuesta es simple: Resolver los retos relacionados con diversidad es extremadamente difícil. Nuestra investigación y entrevistas en diversas compañías demuestran que las organizaciones están considerando enfocarse más allá de los programas de capacitación para enfocarse en la medición, transparencia y rendición de cuentas. Otra tendencia a la alza, es un enfoque que

consiste en eliminar sesgos medibles en los procesos de talento, lo que incluye contrataciones, promociones, gestión de desempeño, desarrollo de liderazgo, sucesión y compensación.

Por ejemplo, las organizaciones están experimentando con eliminar nombres en currículums porque los candidatos con nombres que suenan étnicos pueden experimentar una tasa de contratación más baja. Australia ha sido líder en esta área, el estado de Victoria está experimentando con eliminar todos los detalles personales de las solicitudes de trabajo.<sup>18</sup> Algunas compañías buscan patrones de ofertas de trabajo y comparan a gerentes con sus colegas para encontrar signos de discriminación por raza, género o edad.

No estamos diciendo que la capacitación no sea importante; de hecho juega un papel vital en la educación y concientización del tema. Pero este año y en los años por venir, vemos un énfasis adicional en remover sesgos en sistemas y procesos. Esto es lo que significa integrar diversidad en la cultura de una organización: va mucho más que un mero esfuerzo programado. Al medir cada uno de los procesos de talento, remover factores que llevan a sesgos, proporcionar a los gerentes un lenguaje común para discutirlos y hacerlos responsables, las organizaciones pueden avanzar hacia una verdadera inclusión.<sup>19</sup>



Un área de cambio a lo largo del último año, es el incremento en el enfoque de reducir sesgos en el reclutamiento y en el uso de nuevas herramientas para ayudar a las empresas. Este año, 20% de nuestros encuestados piensan que sus organizaciones proporcionan una excelente capacitación en contra de los sesgos inconscientes, y 68% mide y monitorea diversidad e inclusión en el reclutamiento. Nuevas herramientas de proveedores como *HireVue*, *SuccessFactors* y *Entelo*, pueden monitorear directamente prácticas de contratación gerencial, incluyendo descripciones de puesto y patrones de puntuación en entrevistas, para identificar sesgos raciales y culturales.

---

## Identificamos seis aspectos de un líder incluyente: compromiso, valor, consciencia de sesgos, curiosidad, inteligencia cultural y colaboración.

---

Las organizaciones están prestando más atención a la diversidad en la sucesión y liderazgo. Hoy en día, el 71% de los encuestados piensan que sus organizaciones son adecuadas o excelentes en identificar y promover líderes diversos a lo largo de la organización. La inversión en el tema ha aumentado, pero aún hay trabajo por hacer. El talento que las organizaciones buscan está afuera, si una organización no cuenta con líderes diversos hay que preguntarse el por qué.

### EL ROL DE LIDERAZGO

Creemos que los temas alrededor de la diversidad y la inclusión son retos que todos los líderes deben tomar en cuenta. Identificamos 6 aspectos que caracterizan a un líder incluyente: compromiso, valor, consciencia de sesgos, curiosidad, inteligencia cultural y colaboración.<sup>20</sup> Alentamos a las compañías a incluir estos aspectos en su evaluación y en los procesos de desarrollo de líderes.

Para que la diversidad e inclusión se integren en la organización, los líderes deben perseguir cambios en procesos y sistemas. Las organizaciones deberán medir con transparencia la diversidad y los gerentes deberán ser los responsables de los resultados, al igual que de su propio comportamiento. Las organizaciones también se beneficiarían de expandir la definición de diversidad más allá de identidades sociales y demográficas. Investigaciones demuestran que una de las principales causas de sesgos en las compañías, es la falta de pensamiento flexible. Los líderes y gerentes pueden beneficiarse

de escuchar a colaboradores que piensan diferente, ellos regularmente generan algunas de las ideas más innovadoras del equipo.

## Lecciones aprendidas

Reconociendo los muchos impactos de los prejuicios inconscientes en el negocio, *BMO Financial Group*, uno de los bancos norteamericanos más importantes, es pionero en establecer un nuevo enfoque hacia la diversidad y la inclusión. Ha implementado una iniciativa dirigida a elevar la consciencia e interrumpir los sesgos durante los procesos de reclutamiento y gestión del desempeño, con el objetivo de habilitar decisiones de talento más objetivas y obtener mejores resultados en diversidad. La compañía había llevado a cabo esfuerzos para concientizar sobre los sesgos, sin embargo, lo que se buscaba era profundizar en su compromiso al enfocarse activamente en prácticas como el proceso de reclutamiento.

La iniciativa incluyó 4 actividades claves: Primero, se realizó una revisión que mapeaba los pasos principales en los procesos de reclutamiento y promociones, especialmente en los pasos de alta discreción gerencial. Esta revisión también identificó los procedimientos específicos y sistemas que podían influenciar el impacto de los sesgos. Por ejemplo, si las decisiones de las entrevistas se realizaban al final del día, cuando los gerentes estaban cansados y con prisa, la posibilidad de tomar decisiones sesgadas se incrementaba por el mismo cansancio.

Segundo, la iniciativa rediseñó nuevos consejos y prácticas para empujar a los gerentes a tomar decisiones con base en el mérito y eliminar áreas donde hubiera algún tipo de sesgo presente, mientras se procuraba realizar nuevas prácticas relevantes y funcionales para el negocio.

Las nuevas prácticas se comunicaron a gerentes y los equipos fueron animados a discutir maneras de reducir los sesgos en el reclutamiento y evaluaciones de desempeño. Finalmente, este esfuerzo desarrolló múltiples indicadores de éxito y formas de rastrear el progreso para una futura revisión. Un indicador clave de éxito, fue el impacto en los colaboradores al percibir una mayor inclusión y ser escuchados en el trabajo. Año tras año, ambos indicadores tuvieron un incremento sin precedente, con aumento del 2% en las percepciones de los colaboradores sobre inclusión y un 2% en las percepciones de los colaboradores sobre ser escuchados en el trabajo.

La capacitación no solo se enfocó en la identificación de áreas potenciales relacionadas con estos sesgos, sino también se centró en capacitar a los gerentes para liderar conversaciones con el fin de desarrollar soluciones en conjunto con los colaboradores. Los gerentes aprendieron a diferenciar los diversos tipos de sesgos y cómo surgen. Los materiales y herramientas de capacitación incluían módulos de *e-learning*, dispositivos hub y folletos que mostraban los puntos clave. El entrenamiento y los materiales de soporte están teniendo un impacto positivo, generando altos niveles de adopción a los nuevos procesos y prácticas, con un 83,5% de los gerentes y un tercio de los colaboradores que completan de manera voluntaria el módulo de *e-learning* dentro de los primeros meses de haber lanzado la iniciativa. Adicional a esto, la organización ha tenido un impacto medible en tasas de contratación de candidatos con antecedentes diferentes, donde se ha incrementado un 3% en el último año.<sup>21</sup>

Grupo Bancario *Lloyd's*, un banco líder en el Reino Unido, es otro ejemplo de una empresa que adopta un enfoque innovador en la diversidad y la inclusión, emprendiendo un esfuerzo multifacético para integrar la diversidad y la inclusión dentro de su cultura. El grupo reconoció que al considerar comportamientos inclusivos en el centro de sus operaciones y al priorizar la igualdad de género, se benefician tanto las mujeres que laboran en el banco, como la organización, clientes y mercado que atendían. Los líderes establecieron un objetivo claro y transparente: Para el 2020, el 40% de los cargos directivos serán ocupados por mujeres.<sup>22</sup> Los programas de reclutamiento fueron cambiados para alinearse a este objetivo, incluyendo como requisito que en cada vacante de alto cargo se incluya una mujer calificada como candidata o una explicación convincente del por qué de la ausencia.

Este compromiso con la diversidad está dando resultados. En el 2015, el 31% de las contrataciones externas en mandos ejecutivos eran mujeres, en comparación con el 17% en el 2014.<sup>23</sup> La cantidad de mujeres promovidas a cargos directivos aumentó del 26% al 33%<sup>24</sup>, ganando reconocimiento en el top 50 de empleadores para mujeres de la revista *Times*.<sup>25</sup>

Para impulsar la diversidad y la inclusión más a fondo en la cultura empresarial, todos los gerentes de línea recibieron capacitación especializada en el 2015. Para impulsar estas y otras iniciativas, un miembro del equipo directivo actúa en ambos roles como patrocinador ejecutivo

para la diversidad e inclusión y como patrocinador ejecutivo para el género.<sup>26</sup>

P&G también se ha convertido en líder en esta área, incorporando su compromiso con la diversidad e inclusión como parte de su cultura. En los últimos siete años, la compañía ha invertido \$2 billones anuales para apoyar su programa de diversidad, construyendo una base de proveedores que incluye 1500 mujeres y minorías.<sup>27</sup>

La compañía también se enfoca en el avance de las mujeres líderes a través de una estrategia de desarrollo de liderazgo que cuenta con mentoría y patrocinio, así como programas por sitio y región. Como resultado de estos esfuerzos, entre el 2008 y 2013, la representación de las mujeres en P&G creció de 40% a 44%, incluyendo el 28% en un nivel superior a VP.<sup>28</sup>

Más allá de la diversidad de género, la compañía ha tomado una posición de liderazgo apoyando a colaboradores con discapacidad. Un programa de mentoría permite a los directivos entender los desafíos diarios que algunos de sus colegas enfrentan y cómo crear un lugar de trabajo inclusivo donde todos tengan la capacidad de contribuir. El financiamiento para este esfuerzo ahora se asigna a un presupuesto central para asegurar que todas las instalaciones de P&G alrededor del mundo tengan los recursos necesarios para sus trabajadores.<sup>29</sup>

Para incrementar la rendición de cuentas en todos los niveles, P&G creó un nuevo sistema de compensación que refuerza el compromiso con la diversidad e inclusión. El 10% de la compensación se vincula a las metas de diversidad, las cuales se incluyen como parte de las revisiones de desempeño.<sup>30</sup> Los criterios incluyen ser un patrocinador ejecutivo de un grupo de trabajadores, ser un mentor multicultural y reclutamiento y promociones en su área de responsabilidad. Adicionalmente, las opciones de contar con acciones empresariales para los altos ejecutivos de la compañía, están vinculados a resultados de diversidad.<sup>31</sup>

Por estas y otras iniciativas, en el 2015 *DiversityInc* posicionó a P&G en segundo lugar entre las 10 mejores compañías para personas con discapacidad, la séptima entre las 50 mejores empresas en diversidad y la octava en diversidad global.<sup>32</sup> *DiversityInc* reconoció a P&G por valorar en gran medida las contribuciones únicas de los colaboradores y por tener dentro de sus gerencias altas la representación de mujeres, afroamericanos, latinos y asiáticos, teniendo así una de las tasas más altas que el promedio de Estados Unidos.

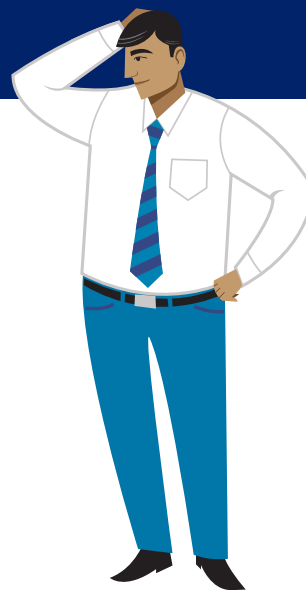


## Comienza aquí

- **Asegúrate que los líderes de más alto nivel entiendan la importancia de la diversidad:** Comparte la investigación del valor de la inclusión para construir un consenso en todos los niveles de la organización. Luego responsabiliza a los principales líderes por medio de indicadores e informes transparentes acerca de la diversidad en promociones, contratación y compensación.
- **Usa la tecnología y los datos para identificar problemas y medir el progreso:** Los analíticos ahora pueden ayudar a identificar los patrones de género y los sesgos raciales, diferencias en la compensación y recompensas, brechas en las contrataciones y promociones. Herramientas para mantener reservada cierta información de los CV's y capacitación a los gerentes, ayudan a eliminar los sesgos que no permitan ser parte de los esfuerzos de diversidad.
- **Ve más allá de RH:** Considera la diversidad e inclusión como parte de la infraestructura corporativa, igual que *compliance*, TI y seguridad; debe ser practicado por todos y los líderes lo deben considerar como propio. La diversidad e inclusión es responsabilidad del negocio y no una responsabilidad de RH.
- **Considera las diferencias globales:** La diversidad geográfica se ha vuelto más importante a medida que las organizaciones se vuelven globales. Los desafíos específicos para la diversidad y la inclusión probablemente varían significativamente de una región a otra y los intereses de los empleados y sus preocupaciones probablemente también son diferentes.

### AVANZA RÁPIDO

Los modelos antiguos de diversidad e inclusión están experimentando cambios y esta tendencia se acelerará. Al paso que las demandas del empleado cambian y la diversidad tiene mayor impacto global, las responsabilidades del sector privado seguirán creciendo. A medida que la población de *Baby Boomers* tenga mayor edad, la necesidad de enfocarse en la diversidad e inclusión del grupo de personas mayores aumentará en los lugares de trabajo. En las organizaciones incluyentes, la forma en la que trabajan las personas cambiará y el lenguaje de negocios cambiará también.



**Figura 2. Diversidad e inclusión: Reglas tradicionales vs. reglas nuevas**

Reglas tradicionales	Reglas nuevas
La diversidad es considerada un objetivo global impulsado por el cumplimiento y las prioridades de la marca	La diversidad y la inclusión es una prioridad a nivel CEO y se considera importante a través de todos los niveles gerenciales
El balance entre el trabajo y la vida personal es considerado un reto de gestión para los empleados, con un ligero apoyo de la organización	El balance entre el trabajo y vida personal, la familia y el bienestar individual, son considerados parte de la experiencia total del empleado
Las compañías miden la diversidad con base al perfil demográfico de grupos definidos por atributos tales como género, raza, nacionalidad o edad	Las compañías miden la inclusión, diversidad y la falta de sesgo en los procesos de reclutamiento, promociones, remuneración y otras prácticas de talento
La diversidad es definida por género, raza y diferencias demográficas	La diversidad es definida en un contexto más amplio, incluyendo conceptos de "diversidad de pensamiento" así como enfocándose en las personas con diferencias cognitivas y autismo
Los líderes son promovidos por "mérito" y experiencia	Los líderes son promovidos con base en su capacidad para liderar de manera incluyente
La diversidad e inclusión es un programa de educación, capacitación y discusión	La diversidad e inclusión van más allá de la educación y se enfocan en quitar sesgos en los procesos de negocios y en hacer responsables a los líderes por su comportamiento incluyente
Las compañías regularmente reportan avances en métricas de diversidad	Las compañías responsabilizan a los gerentes en crear una cultura incluyente, utilizando métricas para compararse entre ellos

---

## NOTAS FINALES

1. Bonnie Marcus, "The lack of diversity in tech is a cultural issue," *Forbes*, Agosto 12, 2015, <http://www.forbes.com/sites/bonniemarcus/2015/08/12/the-lack-of-diversity-in-tech-is-a-cultural-issue/#79c205663577>.
2. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, *Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey: Executive summary*, Enero 2014, <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>.
3. M. Christie Smith and Stephanie Turner, *The radical transformation of diversity and inclusion: The Millennial influence*, Deloitte, 2015, <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/radical-transformation-of-diversity-and-inclusion.html>, consultada el 12 de Octubre, 2016.
4. Josh Bersin, Tiffany McDowell, Amir Rahnema, and Yves van Durme, "The organization of the future: Arriving now," *Global Human Capital Trends 2017: Rewriting the rules for the digital age*, Deloitte University Press, 2017, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html>.
5. 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); David Rock and Heidi Grant, "Why diverse teams are smarter," *Harvard Business Review*, 4 de Noviembre, 2015, <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>, consultada el 21 de Diciembre, 2016; Stacia Sherman Garr, Candace Atamanik, and David Mallon, *High-impact talent management: The new talent management maturity model*, Bersin by Deloitte, 2015, <http://marketing.bersin.com/high-impact-talent-management.html>, consultada el 21 de Diciembre, 2016.
6. Bernadette Dillon and Juliet Bourke, *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*, Deloitte, Mayo 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>, consultada el 21 de Diciembre, 2016; Natasha Doherty and Juliet Bourke, *Toward gender parity: Women on Boards Initiative*, Deloitte Access Economics, 2016, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-toward-gender-parity-women-on-boards-initiative-041016.pdf>, consultada el 21 Diciembre, 2016.
7. Jane Porter, "You're more biased than you think," *Fast Company*, Octubre 6, 2014, <https://www.fastcompany.com/3036627/strong-female-lead/youre-more-biased-than-you-think>, consultada el 21 Diciembre, 2016.
8. Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion primer: An introduction*, Bersin by Deloitte, 2014.
9. Bourke, *Which Two Heads Are Better than One?*; Garr, Atamanik, and Mallon, *High-impact talent management*.
10. Garr, Atamanik, and Mallon, *High-impact talent management*.
11. Adam Frisk, "'Because it's 2015': Trudeau's gender-equal cabinet makes headlines around world, social media," *Global News*, 5 de Noviembre, 2015, <http://globalnews.ca/news/2320795/because-its-2015-trudeaus-gender-equal-cabinet-makes-headlines-around-world-social-media/>, consultada 21 de Diciembre, 2016.
12. Alexander K. Song, "Dodd-Frank and executive compensation—part 1: Status update," *National Law Review*, 28 Abril, 2016, <http://www.natlawreview.com/article/dodd-frank-and-executive-compensation-part-1-status-update>.
13. Cindy Robbins, "Equality at Salesforce: The equal pay assessment update," *Salesforce Blog*, 8 de Mayo, 2016, <https://www.salesforce.com/blog/2016/03/equality-at-salesforce-equal-pay.html>, consultado 21 de Diciembre, 2016.
14. Steven Greenhouse, "The age premium: Retaining older workers," *New York Times*, 14 Mayo, 2014, <http://www.nytimes.com/2014/05/15/business/retirementspecial/the-age-premium-retaining-older-workers.html>, consultada 21 de Diciembre, 2016.



15. Stacia Sherman Garr, *The diversity and inclusion benchmarking report*, Bersin by Deloitte, Marzo 2014.
16. Stacia Sherman Garr and Candace Atamanik, *High-impact diversity and inclusion*, Bersin by Deloitte, forthcoming, Abril 2017.
17. Catalyst, "Statistical overview of women in the workforce," 6 de Abril, 2016, <http://www.catalyst.org/knowledge/statistical-overview-women-workforce>.
18. Miki Perkins, "Victorian government trials blind job applications to overcome hiring bias," *Age*, 20 de Mayo, 2016, <http://www.theage.com.au/victoria/victorian-government-trials-blind-job-applications-to-overcome-hiring-bias-20160519-goz8pf.html>, consultada el 12 de Octubre, 2016.
19. Matthew Lieberman et al., "Breaking bias: The SEEDS model," *NeuroLeadership Journal*, Noviembre 2015, <https://neuroleadership.com/portfolio-items/breaking-bias-updated-the-seeds-model-2/>, consultada 21 de Diciembre, 2016.
20. Bernadette Dillon and Juliet Bourke, *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte University Press, 14 Abril, 2016, <https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>, consultada el 21 Diciembre, 2016.
21. Sonya Kunkel (inclusion officer, vice president people strategies and insights, BMO Financial Group), en conversación con Juliet Bourke, Enero 2017.
22. Government Equalities Office, "Think, act, report: Lloyds Banking Group," <https://www.gov.uk/government/case-studies/think-act-report-lloyds-banking-group>, 4 de Noviembre, 2014.
23. Virgin Money, *Empowering productivity: Harnessing the talents of women in financial services*, March 2016, <http://uk.virginmoney.com/virgin/assets/pdf/Virgin-Money-Empowering-Productivity-Report.pdf>.
24. Ibid.
25. Government Equalities Office, "Think, act, report."
26. Virgin Money, *Empowering productivity*.
27. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report: Enabling a culture of innovation & productivity*, [http://cdn.pg.com/-/media/PGBCOMUS/Documents/PDF/Who\\_We\\_Are/DiversityandInclusion/PGB\\_DiversityInclusion\\_AR\\_2012%20pdf.pdf?la=en-US&v=1-201506230605](http://cdn.pg.com/-/media/PGBCOMUS/Documents/PDF/Who_We_Are/DiversityandInclusion/PGB_DiversityInclusion_AR_2012%20pdf.pdf?la=en-US&v=1-201506230605).
28. Catalyst, *Disrupt the default: Catalyst Awards Conference*, , 26 de Marzo, 2015, [https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn-sHqIc7RAhWlKsAKHSdxBZYQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.catalyst.org%2Fuploads%2F2015\\_catalyst\\_awards\\_conference\\_program-1.pdf&usq=AFQjCNEcPhISCHjaihIvkWo\\_zbpeZN2DSQ&bvm=bv.144224172,d.bGs](https://www.google.co.uk/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjn-sHqIc7RAhWlKsAKHSdxBZYQFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.catalyst.org%2Fuploads%2F2015_catalyst_awards_conference_program-1.pdf&usq=AFQjCNEcPhISCHjaihIvkWo_zbpeZN2DSQ&bvm=bv.144224172,d.bGs).
29. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report*.
30. Barrett J. Brunsmann, "Here's where P&G ranks for workplace diversity," *Cincinnati Business Courier*, 28 de Abril , 2014, <http://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2014/04/28/here-s-where-p-g-ranks-for-workplace-diversity.html>.
31. P&G, *2010 global sustainability report*, 30 de Junio, 2010, [http://cdn.pgcom.pgsitecore.com/en-gb/-/media/PGBCOMUK/Documents/PDF/Sustainability\\_PDF/sustainability\\_reports/PGB2010SustainabilityReport%20pdf.pdf?la=en-GB&v=1-201601061549](http://cdn.pgcom.pgsitecore.com/en-gb/-/media/PGBCOMUK/Documents/PDF/Sustainability_PDF/sustainability_reports/PGB2010SustainabilityReport%20pdf.pdf?la=en-GB&v=1-201601061549).
32. P&G, *2015 diversity & inclusion annual report*.

---

## AUTORES



**Juliet Bourke, Deloitte Touche Tohmatsu | [julietbourke@deloitte.com.au](mailto:julietbourke@deloitte.com.au)**

Juliet Bourke lidera la práctica de consultoría sobre diversidad e inclusión en Deloitte Australia y co-lidera una práctica de liderazgo. Tiene más de 25 años de experiencia en Capital Humano, administración y derecho. Su último libro, *Which Two Heads Are Better than One?* se centra en la diversidad del pensamiento y la inteligencia colectiva. Ella es miembro del consejo de diversidad de la firma australiana y participa en varios tableros y paneles. Bourke también ha destacado en cientos de conferencias mundiales, incluyendo TEDx.



**Stacia Sherman Garr, Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP  
[sgarr@deloitte.com](mailto:sgarr@deloitte.com)**

Stacia Sherman Garr es responsable de la investigación de RH, en estrategias de talento, gestión integrada de talento, gestión del desempeño, gestión de carrera, diversidad e inclusión, reconocimiento de empleados, competencias y planeación de la fuerza laboral. Garr tiene un MBA de la Universidad de California, Berkeley, una maestría de la London School of Economics y una licenciatura en historia y ciencias políticas de *Randolph-Macon Woman's College*.



**Ardie van Berkel, Deloitte Consulting BV | [avanberkel@deloitte.nl](mailto:avanberkel@deloitte.nl)**

Ardie van Berkel es líder de la práctica de Capital Humano para Europa, Medio Oriente y África (EMEA) y miembro del comité ejecutivo global de Capital Humano. Es también miembro de la junta de Deloitte en los Países Bajos y una socia activa en el servicio al cliente. Van Berkel asesora sobre integraciones y fusiones, diseño organizacional, estrategias de RH y gestión del cambio para apoyar programas de transformación de gran escala, principalmente en el sector público.



**Jungle Wong, Deloitte Consulting (Shanghai) Co. Ltd, Beijing Branch  
[junglewong@deloitte.com.cn](mailto:junglewong@deloitte.com.cn)**

Jungle Wong lidera la práctica de Capital Humano para China y la región de Asia y el Pacífico. Tiene amplia experiencia trabajando con organizaciones multinacionales con sede en China, así como con organizaciones del sector público, brindando soluciones en asuntos de talento y RH. Es un conferencista frecuente en congresos de RH y asesor del Chinese Business Leader's Awards. Wong publica frecuentemente en revistas dedicadas a RH en China.

## COLABORADORES

Candace Atamanik, Carolyn Lawrence