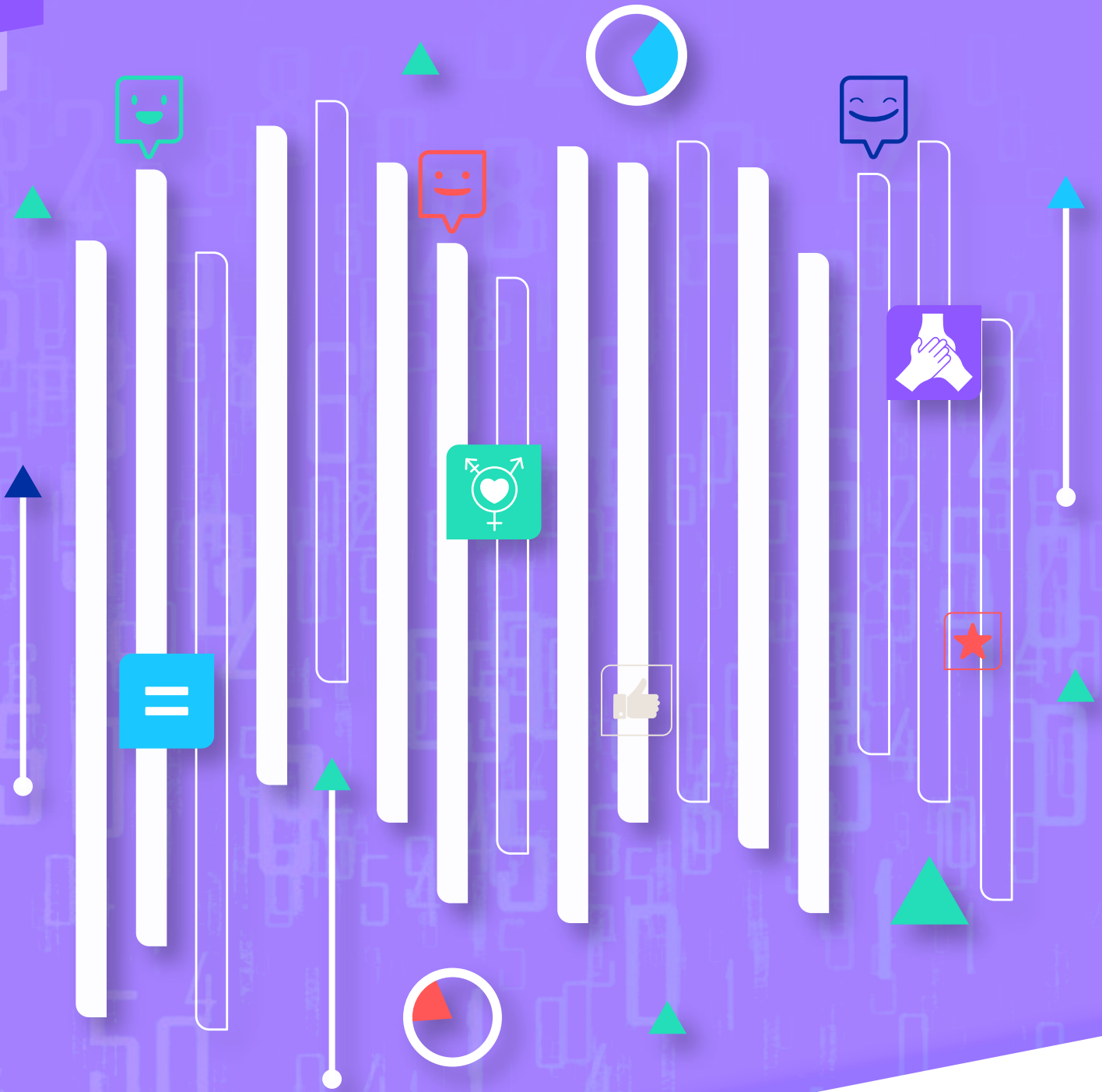


Guía

4

Cómo convertir los insights DEI en acciones



Guía 1

Guía 2

Guía 3

Desde el **Squad DEI de Intercorp** elaboramos:



Guías prácticas

con información sobre **cómo medir y gestionar los avances en diversidad, equidad e inclusión.**

Esta información es recopilada a partir del libro **Inclusalytics** de las autoras:
Victoria Mattingly, Allison Goldstein y Sertrice Grice.

Si deseas más información sobre el libro ingresa [Aquí](#)



En esta guía te daremos información para identificar el nivel de madurez de DEI de una organización y

cómo construir intervenciones basadas en datos.

Construir la base estratégica

Debemos trabajar con un "modelo de madurez" que organiza los atributos organizacionales para indicar qué tan preparada está la organización para adoptar un grupo dado de intervenciones DEI.

En el siguiente gráfico observarás el modelo de madurez con sus 5 etapas:



Queremos enfatizar: está totalmente bien estar en cualquier etapa.
Estás donde estás. ¡La clave es poder reconocerlo!

A continuación, **detallaremos las 5 etapas** para que puedas medir dónde se encuentra tu empresa:

1. Primera etapa: **Cumplimiento**

Las organizaciones están reaccionando a fuerzas externas como cambios en la ley o la presión de los accionistas. Cumple con todos los requisitos externos, las leyes nacionales, las leyes estatales y locales y las reglamentaciones.

Encuesta de muestra: "Nuestra organización va más allá de los requisitos legales con sus esfuerzos de DEI".

2. Segunda etapa: **Conciencia**

En esta etapa, los líderes senior entienden el caso de negocio para DEI y se han comprometido a hacer lo que sea necesario para avanzar en estos objetivos en su organización. Se están llevando a cabo eventos de DEI para crear conciencia sobre la importancia de este tema e informar a los colaboradores sobre la dirección hacia la que se dirige la organización.

Encuesta de muestra: "Las personas de nuestra organización usan constantemente el lenguaje inclusivo".

3. Tercera etapa: **Función y estructura**

Esta es la etapa en la que una organización realmente ha integrado el trabajo de DEI en sus operaciones principales. Se ha establecido y definido una función DEI, ya sea un ejecutivo, equipo o área.

Encuesta de muestra: "Tenemos un equipo DEI bien capacitado de recursos y un líder de tiempo completo de este grupo".

4. Cuarta etapa: **Acción y responsabilidad**

En esta etapa la organización tiene suficiente confianza en su posicionamiento DEI para trabajar hacia el cambio de los comportamientos cotidianos de su fuerza laboral. Comenzando en la parte superior, los líderes y gerentes son responsables de los objetivos de diversidad y los comportamientos inclusivos de manera concreta y medible.

Encuesta de muestra: "Nuestros reclutadores están obligados a buscar activamente talento diverso al reclutar."

5. Quinta etapa: **Integración**

La última etapa es la integración de la estrategia y los esfuerzos de DEI en las operaciones generales de una organización, su alcance en el mercado, incluso cómo se diseñan y entregan los productos y servicios. Es el paso de DEI interno a DEI externo mediante el cual la organización adopta un enfoque DEI para todo lo que hace.

Encuesta de muestra: "Nuestra organización aplica una lente DEI a todo lo que hacemos, incluidos los productos y servicios."



Nota: El hecho que una organización avance de una etapa a la siguiente no significa que los esfuerzos en la etapa previa estén terminados.

¿Qué impacto queremos

que tengan nuestras intervenciones?

Al elegir una intervención, ya sea una sola táctica o un programa completo, siempre debemos empezar pensando cuál es el estado final deseado.

¿Qué queremos que cambie?

¿Estamos tratando de cambiar las actitudes y comportamientos de las personas, o desarrollar el conocimiento de las personas sobre ciertos temas de DEI?

¿Qué cambios a nivel organizativo esperamos lograr?

Estas preguntas no solo ayudarán a elegir la intervención que mejor te dará el resultado que deseas, sino que también te dirán lo que necesitas medir. Sea lo que sea que queremos cambiar, es lo que debemos medir.

→ ¿Quién es el responsable? ←

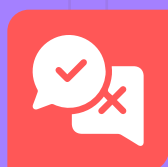
Un solo líder debe ser responsable de un KPI determinado. Muchas veces DEI es un esfuerzo de equipo, pero siempre debe haber un solo propietario de cada objetivo de DEI.

El plan de implementación es clave

La mala comunicación en torno a una intervención es una de las razones por las que se necesita tener un plan antes de comenzar a implementar las intervenciones.

Una implementación sólida significa trabajar de cerca con el equipo de comunicaciones, con el equipo de aprendizaje y desarrollo, con los ejecutivos que patrocinarán y pondrán en marcha la iniciativa, etc.

Tip: No olvides incorporar métricas clave de rendimiento para evaluar el plan de implementación. Estos pueden ser tan simples como la fecha en que se escribe, revisa y firma un plan de comunicaciones.



Atraer una fuerza laboral diversa

Con una estrategia basada en datos y todos los equipos necesarios alineados, ya se puede iniciar con las intervenciones de DEI. Comenzando con las que impactan en reclutamiento, selección y retención de personas.

1. Reclutamiento

- Cuando se trata de mejorar la diversidad dentro de una organización, el primer reto es conseguir que los candidatos postulen.
- Una estrategia a largo plazo para aumentar la diversidad en el grupo de candidatos calificados es trabajar para desarrollar las habilidades necesarias en las poblaciones desatendidas antes de que ingresen al mercado laboral y fomentar una fuerza laboral más diversa.
- Adicionalmente, debemos asegurar que los esfuerzos de reclutamiento se extiendan a una variedad de redes y no solo a las que producen la mayoría de los candidatos.

2. Selección y contratación

- A medida que mejoremos las estrategias de reclutamiento para llegar a un grupo más diverso de candidatos, también debemos evaluar los procesos de selección y contratación.
- **Reducir el sesgo del entrevistador:** Tomar conciencia de nuestros sesgos inconscientes es un gran primer paso. Una super herramienta son los CVs semi ciegos, donde borramos información personal de los postulantes (por ejemplo, nombre, dirección de correo electrónico) y detalles que indicarían características demográficas (por ejemplo, fotos, educación, universidad, fechas).

! **Tip:** Envía una encuesta de experiencia a todos los entrevistados haciéndoles preguntas como: " En general, ¿cómo fue el proceso de entrevista? ¿Sentiste que podías ser tu auténtico yo en la entrevista? Compara las diferencias de subgrupos para evaluar si tu proceso de entrevista favorece a algunos grupos sobre otros.

- **Aumento de la imparcialidad de las evaluaciones:** Cuanto más justo, claro, transparente y preciso sea el proceso de evaluación, más probabilidades tendremos de aumentar con éxito la diversidad de los nuevos colaboradores. Dos formas de hacerlo:
 - **Entrevistas estructuradas:** Es una práctica en la cual cada entrevistado recibe el mismo conjunto de preguntas en el mismo orden. Luego, los entrevistadores utilizan una rúbrica de criterios que se aplica consistentemente a cada candidato y califican sus respuestas en tiempo real.
 - **Panel de entrevistas:** Es una entrevista que incluye múltiples entrevistadores, generalmente de tres a cinco. Los panelistas pueden incluir al jefe potencial, colegas u otros compañeros de trabajo que tendrían interacción frecuente con el candidato si obtuvieran el trabajo.

Compensación

1. Cerrar la brecha salarial

- Cuando hablamos de una brecha salarial, estamos hablando de una diferencia salarial entre dos colaboradores que poseen experiencia y conocimientos equivalentes; la única diferencia es demográfica.
- Dentro del proceso de reclutamiento, una forma de eliminar la brecha salarial es dejar de preguntar a los postulantes por su salario anterior o sus expectativas salariales.
- Si puedes cambiar a pagar a los solicitantes lo que valen en lugar de por cuánto puedes obtenerlos, hará un progreso real hacia la mejora de la equidad salarial dentro de la organización.

2. Oportunidades y Ascensos

- Los colaboradores subrepresentados (y, por lo tanto, en muchos casos, mal pagados) deben conocer las vías existentes para ascender y brindarles la capacitación y las oportunidades que necesitan para lograrlo.
- La ruta para ascender debe ser clara y medible, a través de indicadores de desempeño, o competencias, que deben cumplirse para ascender, y asegurarnos que se apliquen uniformemente a todos. No debería haber requisitos más estrictos para un colaborador respecto al otro.
- Debemos rastrear y monitorear quienes está participando en programas de desarrollo profesional y oportunidades para identificar desigualdades. Luego, abordar esas desigualdades apuntando intencionalmente a grupos subrepresentados en futuros esfuerzos de reclutamiento.

! **Tip:** Para que los colaboradores piensen en buscar oportunidades y ascensos (y luego ayudarlos a hacerlo), usa una pregunta en una encuesta para preguntarles en cuáles habilidades necesitan ayuda para desarrollar.

Intervenciones para fomentar comportamientos inclusivos

Para ayudar a los colaboradores a sentirse valorados, respetados, vistos, y escuchados, debemos asegurarnos de que toda la fuerza laboral conozca su rol cuando se trata de incorporar comportamientos inclusivos en sus acciones diarias.

Este es un proceso de tres pasos:

1. Establecer expectativas

¿Qué esperas que la gente haga que sea nuevo o diferente de lo que ya están haciendo? Estas expectativas diferirán según la función y el nivel del colaborador, por lo tanto, comparte primero la estrategia general de DEI con todos antes de establecer las diferentes expectativas de los grupos individuales.

2. Asegurar la capacidad

¿Todos tienen las habilidades y herramientas que necesitan para hacer lo que les pides que hagan? Aquí es donde entra en juego la capacitación, así como otros recursos (ej. programas de mentoría, grupos de afinidad, etc.)

3. Rendición de cuentas

¿Quién es responsable de que ocurran estos cambios de comportamiento?

Capacitación

A veces en las capacitaciones se enfatiza los comportamientos que deben evitarse, en lugar de enseñar a los participantes comportamientos inclusivos que pueden, y deben, adoptar en el trabajo. Por eso, no crean un cambio de comportamiento necesario y sostenido en el tiempo, por lo que recomendamos un enfoque de capacitación integrada.

1. Capacitación Integrada

- Se puede realizar en una sesión breve o se puede integrar con otras iniciativas relacionadas con la diversidad como una de las muchas piezas de una estrategia DEI sólida (y basada en datos).
- Este enfoque integrado produce un mayor impacto que realizar una capacitación independiente, porque indica un compromiso y apoyo continuos para DEI por parte de la alta gerencia y la organización en general.



Tip: Las técnicas de capacitación (por ejemplo, discusión en vivo, juegos de roles, tecnología interactiva, material escrito, videos) son más efectivos que usar solo un método de aprendizaje. A diferentes personas les gusta consumir contenido de aprendizaje de manera diferente. Cuantas más opciones sobre cómo los participantes interactúan y consumen el contenido de la capacitación, más efectiva será su capacitación.

2. Contenido de la capacitación

Al crear la sesión, debemos hacer dos preguntas clave: ¿A quién estamos capacitando? y ¿Qué necesitan?

- Lo primero son los líderes senior. Si los líderes senior no son aliados, los esfuerzos de DEI fracasarán.

3. Participación Obligatoria vs. Voluntaria

Este último elemento es complicado.

- Por un lado, exigir capacitación en diversidad envía una fuerte señal de que el liderazgo de la organización se toma en serio la DEI. Sin embargo, corres el riesgo de sufrir una reacción violenta o un resguardo (es decir, reforzar las creencias prejuiciosas de alguien al intentar cambiarlas).
- Por otro lado, si hacemos que el programa sea estrictamente voluntario, se corre el riesgo de involucrar solo a aquellos que ya compraron el valor de DEI.
- Una solución es hacer que la participación sea voluntaria, pero tener líderes senior presentes e involucrados, defendiendo visiblemente, cada capacitación.

Intervenciones DEI: más allá de la capacitación

Además de capacitar a las personas en una organización para que actúen de manera más inclusiva, existen otras formas de aumentar los sentimientos de pertenencia entre los grupos subrepresentados.

1. Grupos de afinidad (ERG)

- Son grupos voluntarios, dirigidos por colaboradores, que se unen en función de intereses comunes, antecedentes o factores demográficos como el género, la raza o el origen étnico.
- **Beneficios:**
 - Los colaboradores pueden usar estos espacios para vincularse y conectarse con otros colaboradores que comparten su identidad, creando un sentido de comunidad y pertenencia. Hace que los colaboradores se sientan seguros e incluidos.
 - Brindan una plataforma que estos colaboradores pueden usar para hacer que se escuchen sus voces.

! **Nota:** Los grupos de afinidad a menudo se aprovechan para obtener comentarios sobre cómo mejorar la DEI en la organización, en particular para los colaboradores y clientes que comparten la identidad del grupo. Pueden ayudar con cualquier cosa, desde buscar talento hasta proporcionar comentarios sobre los productos o servicios de una empresa.

2. Crear un ERG: encontrar y satisfacer la necesidad:

No necesitas preguntar específicamente si las personas desean un ERG; los puntajes bajos de subgrupos en elementos específicos darán luz sobre qué grupos pueden beneficiarse más de un ERG. Estos son algunos ejemplos de las preguntas en la encuesta:

- Sé lo que se necesita para ser promovido en la organización.
- Estoy satisfecho con el nivel de comunicación entre la alta dirección y los empleados dentro de mi área de la organización.
- Me siento escuchado en el trabajo.

Si encuentras que un determinado grupo demográfico de encuestados responde negativamente a este tipo de preguntas, ahí sería el momento de formar un ERG.

! **Tip:** Comparte datos relevantes con los ERG para involucrarlos en una mayor identificación de los problemas en cuestión y luego brindar recomendaciones para posibles soluciones.

Este documento fue elaborado por el Squad de **Diversidad, Equidad e Inclusión de Intercorp**, que tiene como propósito promover la diversidad, equidad e inclusión como palanca estratégica para reflejar nuestro propósito y acelerar el crecimiento de nuestras empresas.

Nuestra visión es generar, sostener y acelerar la convicción para que las empresas adopten las mejores prácticas y estrategias innovadoras de diversidad, equidad e inclusión.

Si necesitas más información sobre alguna de las prácticas mencionadas, puedes ponerte en contacto con nosotros.



Chiara Inglesi

✉ cinglesi@intercorp.com.pe

☎ 963 752 132



Antar Aguilar

✉ aguilarg@intercorp.com.pe

☎ 977 739 238

