

Diversity Matters

AMÉRICA LATINA

Por qué las compañías con un
alto grado de diversidad son más
saludables, felices y rentables

Junio de 2020



Contenido

Prefacio:	
Las compañías diversas podrían emerger con más fuerza luego de las crisis actuales	04
Resumen ejecutivo	06
Introducción:	
una mirada integral a la diversidad, la salud y el desempeño en las compañías latinoamericanas	16
El compromiso con la diversidad estimula mejores prácticas empresariales	22
El compromiso con la diversidad estimula un comportamiento de liderazgo más efectivo	30
La diversidad afianza la felicidad de las personas y la salud organizacional	36
Por qué triunfan las compañías diversas: el vínculo entre diversidad y desempeño financiero	46
Una brecha persistente: Los grupos minoritarios siguen estando sub-representados	52
Las compañías necesitan tomar medidas audaces	58
Conclusión	66
Sobre las autoras	70

Prefacio

Las compañías diversas podrían emerger con más fuerza luego de las crisis actuales

Esta semana publicamos Diversity Matters: Latin America, un nuevo y revolucionario informe sobre el impacto de la diversidad en las organizaciones latinoamericanas. Sobre la base de un estudio exhaustivo de 700 grandes empresas y una encuesta con cerca de 4.000 personas de toda la región, el informe revela que las compañías diversas son más innovadoras, colaborativas y rentables que sus pares no diversos.

Sin embargo, desde que llevamos a cabo la investigación para el informe a finales de 2019, el contexto global ha cambiado drásticamente. Muchos de los ciudadanos del mundo están encerrados en sus hogares, una gran proporción de empresas y comercios no están trabajando, casi no hay vuelos comerciales y las fronteras están cerradas debido al coronavirus. También estamos siendo testigos de una ola mundial de protestas contra el racismo estructural. Son tiempos de gran ansiedad e incertidumbre. Pero también es un momento de reflexión – para los individuos, las organizaciones, los gobiernos y la sociedad civil – mientras buscamos colectivamente la manera de enfrentar los efectos de estas crisis globales y sus repercusiones.

Estos tiempos también ofrecen nuevas perspectivas sobre diversidad e inclusión. El informe muestra claramente que los entornos diversos pueden tener impacto positivo en el comportamiento individual y colectivo. Ahora mismo, nuestra conducta individual y colectiva está siendo sometida a examen a escala global. Lo mismo sucede con nuestro sentido de comunidad.

Estas crisis ponen de relieve la importancia de la diversidad para la comunidad mundial: quiénes cuentan con acceso a tratamiento médico y quiénes carecen de acceso a él; quiénes viven en condiciones sanitarias adecuadas y quiénes no, quiénes gozan de la protección del estado y el resto de la población. El informe muestra que entender y abrazar verdaderamente la diversidad tiene un significado más profundo que la mera definición de diversidad como representación.

Cuando hablamos de diversidad e inclusión, también estamos hablando de cómo acoger, incluir, tratar e interactuar con personas con todo tipo de atributos. Esto es ahora más importante que nunca.

Mirando más allá de las crisis inmediatas, las compañías latinoamericanas necesitarán una gran determinación y resiliencia para

reconstruir y transitar un camino económica y socialmente viable hacia la “nueva normalidad”¹. Los líderes tendrán que recurrir a las fortalezas de todos los individuos en sus organizaciones para encontrar oportunidades de restablecer y adaptar sus operaciones.

Avanzar también requerirá reinención. El mundo verá cambios en las preferencias y expectativas de los individuos como ciudadanos, trabajadores y consumidores. Las instituciones que se reinventen para sacar el máximo provecho de un mejor entendimiento y previsión, alineados con la evolución de las preferencias, tendrán un éxito amplificado. La diversidad y la inclusión podrían jugar un papel importante en esta reformulación, ya que se ha demostrado que la diversidad aporta múltiples perspectivas para abordar los problemas y por lo tanto diseñar mejores soluciones.

En los próximos meses, a medida que las organizaciones inicien su reconstrucción post-pandemia y se pronuncien acerca del racismo estructural, quienes opten por la diversidad y la inclusión tendrán más probabilidades de alcanzar la innovación, la colaboración, el trabajo en equipo y el liderazgo necesarios para encarar lo que viene.

¹ Kevin Sneader y Shubham Singhal, “Beyond coronavirus: The path to the next normal”, marzo de 2020, McKinsey.com.

Resumen ejecutivo

Las empresas latinoamericanas caracterizadas por su diversidad suelen destacarse de las demás en prácticas empresariales clave, como innovación y colaboración, y sus líderes son más efectivos para fomentar la confianza y el trabajo en equipo. También es más frecuente encontrar un gran clima de trabajo y una mejor retención de talento. Todo esto se refleja en una mayor salud organizacional y resultados más sólidos: las compañías más diversas tienen muchas más probabilidades de alcanzar resultados financieros superiores a los de sus pares menos diversos.



Estas conclusiones derivan de un estudio exhaustivo realizado por McKinsey & Company sobre el estado de la diversidad en el espacio corporativo latinoamericano. El trabajo se basa en cuatro fuentes principales:

_Un conjunto de datos de casi 700 compañías de capital abierto que abarcan las principales industrias de Brasil, Chile, Perú, Argentina, Colombia y Panamá. Estos datos fueron filtrados de una muestra más grande para asegurar que solo se incluyan las compañías con información financiera y de género completa.

_Una encuesta detallada con 3.900 personas de distintas posiciones pertenecientes a más de 1.300 de las mayores empresas de la región para desarrollar un entendimiento holístico de la diversidad desde la perspectiva de quienes trabajan en las empresas. Todas las compañías incluidas en la encuesta contaban con más de 500 personas.

_El Índice de Salud Organizacional, una base de datos exclusiva de McKinsey que incluye respuestas de cerca de 60.000 personas de 40 compañías en América Latina y nuestra base de global de 5 millones de encuestas en 100 países.

_Entrevistas en profundidad con más de 30 altos ejecutivos de empresas líderes de América Latina.

El estudio, el primero de su tipo en la región, amplía la perspectiva para considerar el género, el origen étnico y la orientación sexual al evaluar las relaciones entre la diversidad de las empresas y su salud organizacional – y en última instancia, su desempeño financiero. Todavía hay mucho por entender sobre estas relaciones, lo que hace que este trabajo sea exploratorio más que definitivo. Al ramificarse en un nuevo territorio, sin embargo, el estudio arroja nueva luz sobre la interconexión entre la diversidad y las buenas prácticas comerciales, los comportamientos de liderazgo efectivos, la salud organizacional y el desempeño empresarial.

Si bien la correlación no demuestra causalidad, la investigación identifica un vínculo claro entre la diversidad en la alta dirección y la salud organizacional y el desempeño de las compañías. Es importante destacar que es el **compromiso con la diversidad** (y no tanto la diversidad demográfica concreta) lo que está fuertemente **correlacionado con resultados positivos**. Las compañías donde las personas perciben compromiso con la diversidad tienen mayor probabilidad de obtener beneficios significativos.

El estudio también ilustra que, a pesar del fuerte vínculo entre la diversidad y el éxito corporativo, las mujeres y los grupos históricamente subrepresentados lo siguen estando en puestos de liderazgo en América Latina. Esto pone de manifiesto la urgencia de adoptar medidas para promover la diversidad en el empleo.

El compromiso con la diversidad estimula mejores prácticas empresariales

En las empresas comprometidas con la diversidad es habitual que las personas experimenten mayor libertad, tanto en lo que respecta a su identidad como a su forma de trabajar. Nuestro estudio revela que las personas que trabajan en organizaciones donde se perciben un alto compromiso con la diversidad tienen un 111 por ciento más de probabilidad mostrarse como son en el trabajo, lo que las estimula a participar y contribuir. Estas compañías también tienden a tener menos personas que se sienten como extraños en el trabajo.

Como resultado, las personas que trabajan en estas empresas perciben mayores niveles de innovación y

colaboración que sus pares en otras empresas. Específicamente, en estas compañías las personas son:

152%

más propensas a reportar que pueden proponer nuevas ideas y probar nuevas formas de hacer las cosas

76%

más propensas a decir que la compañía utiliza el feedback de los clientes para mejorar su servicio

77%

más propensas a afirmar que su organización aplica ideas externas para mejorar su desempeño

72%

más propensas a reportar que su organización mejora consistentemente la manera de trabajar

64%

más propensas a afirmar que colaboran compartiendo ideas y mejores prácticas

El compromiso con la diversidad promueve un comportamiento de liderazgo más efectivo

El nivel de compromiso con la diversidad está íntimamente relacionado con la capacidad de los líderes para crear un ambiente de confianza y alto desempeño. En nuestro estudio, las personas que trabajan en compañías comprometidas con la diversidad son un 80% más propensas a manifestar que sus líderes promueven la confianza y el diálogo abierto mientras que un 73% más propensas a reportar que existe una cultura de liderazgo que promueve el trabajo en equipo e incide positivamente en el comportamiento de las personas.

Atado a nuestras conclusiones sobre innovación, también observamos que los líderes de compañías percibidas con un alto nivel de diversidad tienen

una agenda de innovación más sólida: en estas organizaciones, las personas son 66% más propensas a afirmar que los líderes estimulan la innovación. Asimismo, en estas compañías, las personas son 54% más propensas a sentir que los líderes forman los valores de su organización.

Por último, las compañías con un alto compromiso con la diversidad están más inclinadas que el resto a promover mentoría. Las organizaciones en esta línea tienen una mayor proporción de personas que cuentan con mentores, independientemente de su género, raza u orientación sexual. Específicamente, las personas que no se identifican con el sexo masculino tienen un 19 por ciento más de probabilidad de tener un mentor que sus pares en compañías que no fomentan la diversidad. Esta cifra es del 15 por ciento para personas no caucásicas y del 23 por ciento para no heterosexuales.

La diversidad afianza la felicidad de las personas y aumenta la salud organizacional

La investigación global de McKinsey demuestra que las prácticas empresariales y los comportamientos de liderazgo efectivos conducen a una mejor salud organizacional – definida como la capacidad para alcanzar un desempeño superior en el largo plazo. Este estudio refuerza este vínculo en las compañías latinoamericanas y sugiere que la diversidad es un poderoso elemento facilitador de prácticas saludables y resultados positivos.

Además de las fortalezas de las compañías comprometidas con la diversidad en materia de innovación y liderazgo ya mencionadas, observamos que estas compañías tienden a destacarse en motivación – una dimensión clave de la salud organizacional. En estas

organizaciones, el 63 por ciento de las personas manifiestan sentirse felices en el trabajo, en comparación con apenas el 31 por ciento en empresas sin un compromiso claro con la diversidad. Los niveles de felicidad del personal son consistentemente más altos en el primer grupo de compañías, independientemente del género, la orientación sexual o la raza de las personas que trabajan en ellas – las cifras son similares para todos los grupos.

Así mismo, estas organizaciones son hasta un 50% más propensas a contar con personal más satisfecho en todos los roles y niveles jerárquicos, incluidos personal de línea, gerentes y altos ejecutivos.

Además, las personas que trabajan en empresas comprometidas con la diversidad desean permanecer más tiempo en ellas y aspiran a alcanzar niveles más altos en la organización. Estas personas son 36% más propensas que sus pares en otras empresas a reportar que desean trabajar tres o más años en la compañía. Adicionalmente, son 15% más propensas a reportar su deseo de ser promovidas.

En lo que respecta a grupos demográficos específicos, nuestro estudio determinó que en compañías comprometidas con la diversidad, las personas que no se identifican con el sexo masculino tienen una inclinación 12 por ciento superior a aspirar al siguiente nivel en su organización frente a sus pares de otras compañías, mientras que en el caso de las personas no heterosexuales esa tendencia es 18 por ciento mayor.

Las investigaciones de McKinsey han demostrado la correlación entre la salud organizacional y el desempeño empresarial. La base de datos global del Índice de Salud Organizacional indica que las compañías con una salud organizacional en el cuartil superior obtienen un retorno total para los accionistas tres veces superior al de las ubicadas en el cuartil inferior. Esta correlación es igualmente válida en América Latina: las compañías con puntajes más altos en el Índice de Salud Organizacional tienen un 59 por ciento más de probabilidades de alcanzar un desempeño financiero superior al de sus pares.

Existe un vínculo claro entre diversidad y desempeño financiero

El compromiso con la diversidad aumenta los niveles de felicidad y genera una serie de conductas positivas en las personas, como mayor motivación y el deseo de permanecer más tiempo en la organización. Las compañías percibidas como diversas también tienen más probabilidades de desarrollar mejores prácticas de gestión y liderazgo. Pero ¿conduce esto a un mejor desempeño financiero?

Las conclusiones del estudio corroboran claramente un sólido fundamento para la diversidad en América Latina en términos de género, orientación sexual y raza. La relación positiva entre desempeño y diversidad de género identificada en investigaciones previas de McKinsey persiste: en América Latina, las compañías con equipos ejecutivos

con diversidad de género tienen 14 por ciento más de oportunidad de alcanzar un desempeño superior que otras empresas en su industria. Adicionalmente, las compañías percibidas como diversas en términos de género tienen un 93 por ciento más de probabilidad de lograr resultados financieros superiores al promedio.

Otra novedad es que las compañías con mayor diversidad de orientación sexual en su equipo de liderazgo son 25 por ciento más propensas a destacarse financieramente frente a sus pares. También observamos resultados positivos al analizar la correlación entre la percepción sobre diversidad étnica en sus organizaciones, tanto en niveles superiores como en la empresa en general, y la probabilidad de resultados financieros superiores. (Si bien esta correlación fue positiva, el tamaño reducido de la muestra para este análisis en particular no permite una conclusión terminante y estadísticamente significativa.)

Además, si vinculamos nuestra investigación a la felicidad de las personas, se observa una relación positiva entre los niveles de satisfacción y el desempeño financiero. Las compañías que tienen personas más felices son más propensas a obtener mayores ingresos, y este patrón está presente en la mayoría de las industrias.

Queda mucho por hacer: es necesario tomar medidas audaces

Si bien estos beneficios de la diversidad son motivo de celebración, la cruda realidad es que los grupos históricamente subrepresentados lo siguen estando, de manera notoria, en las empresas latinoamericanas. A pesar de que existe un caso de negocio comprobado en favor de la diversidad, solo el 11 por ciento de los ejecutivos de empresas latinoamericanas son mujeres, y más de la mitad de las compañías de la región carecen de integrantes femeninas en sus equipos directivos.

Sin embargo, muchas compañías destacadas y líderes innovadores de la región creen en el valor de invertir en un ambiente de trabajo más diverso y en la urgencia de actuar. Partiendo de las investigaciones recientes de McKinsey, e incorporando los aprendizajes y las perspectivas ofrecidas por los líderes entrevistados en este estudio, proponemos que las compañías se enfoquen en las siguientes acciones para fortalecer la diversidad y la inclusión:

_ASEGURAR LA REPRESENTACIÓN DE TALENTO DIVERSO, desarrollando una justificación que alinee los objetivos de diversidad con la estrategia de negocios de la compañía; definiendo y publicando objetivos basados en datos para la representación de talentos diversos; y promoviendo a las mujeres y las minorías a roles gerenciales, técnicos y de alta dirección.

_FORTALECER EL LIDERAZGO Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS, mediante la definición del liderazgo inclusivo como una competencia central modelada por los líderes, objeto de evaluación y apoyada por medio de capacitación; fortaleciendo la rendición de cuentas de gerentes y ejecutivos por el cumplimiento de los objetivos de diversidad; y monitoreando activamente los avances usando tableros visibles para toda la organización.

_PROMOVER LA EQUIDAD Y LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, garantizando que las contrataciones, las promociones y las remuneraciones sean transparentes y justas; promoviendo el patrocinio de los talentos diversos y garantizando el acceso a los recursos que necesitan; invirtiendo en herramientas y entrenamiento gerencial para eliminar los sesgos y apoyar

decisiones justas sobre gestión de talento; y promoviendo la adopción de iniciativas de trabajo flexibles y ágiles para todo el personal.

_FOMENTAR LA FRANQUEZA Y ERRADICAR LAS MICRO-AGRESIONES, incluidas una política de tolerancia cero para los comportamientos discriminatorios y el acoso; la concientización de los directivos sobre los privilegios existentes y el refuerzo de su capacidad para hacer frente a las micro-agresiones; y fomentar un ambiente de debate abierto sobre temas difíciles y la retroalimentación ascendente.

_PROMOVER LA PERTENENCIA AL LUGAR DE TRABAJO, asegurando que los gerentes apoyen visiblemente distintas formas de diversidad; alentando a los talentos diversos a aportar sus fortalezas únicas; y evaluando explícitamente la pertenencia y la satisfacción a través de encuestas sobre la experiencia.

Esperamos que la investigación presentada en este informe renueve la confianza de las compañías latinoamericanas sobre la importancia de la diversidad y reafirme que tomar medidas para fomentarla tiene una probabilidad estadísticamente significativa de lograr un mejor desempeño organizacional y financiero.

Introducción

Una mirada integral a la diversidad, la salud y el desempeño en las compañías latinoamericanas



Desde 2007, McKinsey & Company ha sido pionera en la investigación de los beneficios de la diversidad en el lugar de trabajo – y en la afirmación constante de que existe una fuerte relación entre diversidad y desempeño empresarial a nivel global. Básicamente, las compañías que abrazan la diversidad tienen mayor probabilidad de tener un desempeño financiero más sólido que otros jugadores de su industria. Las conclusiones de dos series de informes, Women Matter y Diversity Matters, han contribuido al debate mundial sobre diversidad, y en particular a la fijación de políticas de diversidad e inclusión e iniciativas de transformación por parte de empresas privadas, el sector público y organizaciones del tercer sector.

En el primer informe sobre el tema, Women Matter, publicado en 2007, se identificó una relación positiva entre el desempeño empresarial y la elevada presencia de mujeres en el ámbito laboral en varios países de Europa Occidental, entre ellos el Reino Unido, Francia y Alemania. Reforzando su compromiso con la diversidad de género a nivel mundial, McKinsey amplió el alcance geográfico del proyecto y expandió esta investigación a Asia en 2012, y luego a América Latina en 2013. Ambos estudios adicionales reafirmaron el nexo entre la presencia de mujeres en puestos de alta dirección y el sólido desempeño financiero de esas empresas.

Cuando McKinsey comenzó a incorporar datos sobre salud organizacional a

su investigación, quedó claro que además del vínculo mencionado con el desempeño financiero, la diversidad de género también incide positivamente en la salud organizacional. El Índice de Salud Organizacional (OHI), una herramienta de diagnóstico exclusiva de McKinsey, se utiliza para examinar la relación entre la salud de una compañía – medida en nueve dimensiones – y su desempeño financiero. En 2007, por primera vez, se observó una marcada correlación entre la presencia de mujeres en los equipos directivos y la salud organizacional de las empresas.

Siguiendo la línea de las conclusiones del OHI sobre diversidad y el proyecto Women Matter, McKinsey amplió el enfoque de sus investigaciones sobre diversidad más allá del género e incorporó la diversidad étnica y cultural. En 2015, el primer estudio de la serie Diversity Matters analizó la relación entre el nivel de diversidad – definido como una mayor proporción de mujeres y una composición étnica más heterogénea en el liderazgo de las grandes empresas – y el desempeño financiero. El desempeño de las empresas se midió por el margen promedio de ganancias antes de intereses e impuestos (EBIT) entre 2010 y 2013. Este análisis identificó una relación estadísticamente significativa entre un equipo de liderazgo más diverso y un desempeño financiero más sólido. Las compañías ubicadas en el cuartil superior en diversidad de género tuvieron un 15 por ciento más de probabilidad de obtener un retorno superior al promedio

de sus respectivas industrias que las del cuartil inferior. De manera similar, las compañías ubicadas en el cuartil superior de diversidad étnica tuvieron un 35 por ciento más de probabilidad de superar a sus pares en términos financieros.

En 2018, estas conclusiones se mantuvieron vigentes para un conjunto de datos actualizado, ampliado y global. Nuestro estudio Delivering through Diversity determinó que las compañías con mayor diversidad étnica y cultural gozaron de un 33 por ciento más de probabilidad de alcanzar resultados superiores en margen EBIT. Adicionalmente, el vínculo entre diversidad de género y desempeño fue más fuerte que antes – el informe de 2015 mostró que las compañías del cuartil superior en diversidad de género en sus equipos ejecutivos tenían un 15 por ciento más de probabilidades de experimentar una rentabilidad superior al promedio que las del último cuartil. Tres años después, esta cifra se elevó al 21 por ciento, conservando su relevancia estadística.

En nuestra más reciente investigación, que se suma a este importante conjunto de conocimientos, ponemos el énfasis en la diversidad en las empresas latinoamericanas. Este estudio exhaustivo extiende el alcance de la diversidad para incluir género, raza y orientación sexual. También mejora nuestro entendimiento de la correlación entre diversidad y salud organizacional al investigar cuestiones como liderazgo efectivo, motivación, innovación y colaboración.

También examina el vínculo entre una mayor diversidad y la probabilidad de un rendimiento financiero superior. El estudio evalúa lo siguiente:

La relación entre diversidad y:



mejores prácticas empresariales



comportamiento de liderazgo



felicidad de los empleados y salud organizacional



y desempeño financiero

El análisis y los resultados de este estudio se basan en cuatro fuentes principales:

Más de
693
compañías de
capital abierto

Un conjunto de datos ampliado y enfocado en la región

Analizamos una base de datos de 693 compañías de capital abierto con sede en seis países latinoamericanos: Brasil, Chile, Perú, Argentina, Colombia y Panamá. El análisis incluyó datos financieros (margen EBIT, ingresos y capitalización de mercado de 2014 a 2018) y la presencia de mujeres en los equipos ejecutivos. Estas compañías fueron filtradas de una muestra más grande para asegurar que solo aquellas con datos completos de género y financieros fueran incluidas en el conjunto de datos.

Entrevistas con
3,900
empleados

Un entendimiento más holístico de la diversidad desde la perspectiva de los trabajadores

Entrevistamos a 3.900 empleados de Brasil, Chile, Perú, Argentina y Colombia pertenecientes a más de 1.300 de las compañías más grandes de la región para comprender la correlación entre las métricas de percepción (como nivel de felicidad, deseo de permanecer en el empleo, nivel de colaboración, prácticas de liderazgo) y la diversidad en términos de género, raza y orientación sexual. Las compañías incluidas en la encuesta contaban con más de 500 empleados, y en cada una entrevistamos a una amplia variedad de empleados de todos los niveles y roles, incluidos personal de línea, gerentes, vicepresidentes y altos ejecutivos.

Cerca de 60.000
empleados de
100
países

Una visión más amplia del desempeño corporativo que comprende la salud organizacional

Incluimos el OHI como métrica en nuestro análisis para entender la correlación entre la salud organizacional y mayores niveles de diversidad en el trabajo. Los datos del OHI se basan en una amplia encuesta con cerca de 60.000 empleados de 40 compañías latinoamericanas, así como en un conjunto global de 5 millones de encuestas en 100 países, que proveen una visión detallada de la salud de una organización en comparación con la de sus pares. La salud se mide con base a nueve criterios, que incluyen estilo de liderazgo, capacidad de la compañía para comunicar una visión y una dirección claras, valores de la empresa y calidad del ambiente de trabajo entre otros.

Participación
de más de
~30
compañías líderes

Perspectivas de los líderes regionales

Entrevistamos a más de 30 altos ejecutivos de compañías líderes de una amplia variedad de industrias como bienes de consumo, comercio minorista, banca, telecomunicaciones, energía y materiales. Las entrevistas aportaron valiosos conocimientos sobre las actuales prácticas de diversidad de los líderes y sus planes para el futuro.

La misma salvedad de los anteriores informes de diversidad es aplicable a los análisis de correlación de este estudio: la correlación no implica una relación de causalidad. Si bien no hay causalidad, observamos relaciones positivas entre la diversidad y el desempeño financiero, entre la presencia de mujeres en los equipos ejecutivos y la salud corporativa, y entre la salud de las compañías y su desempeño económico en Latinoamérica.

Por último, si bien no hay causalidad, existen hipótesis convincentes que explican esta correlación. En nuestra encuesta de percepción, identificamos un vínculo positivo entre las compañías percibidas por sus empleados como diversas y la satisfacción del personal, lo que probablemente se traduce en un mejor ambiente de trabajo, una mayor capacidad para atraer talento y en últimas, en mejor desempeño empresarial.



El compromiso con la diversidad estimula mejores prácticas empresariales



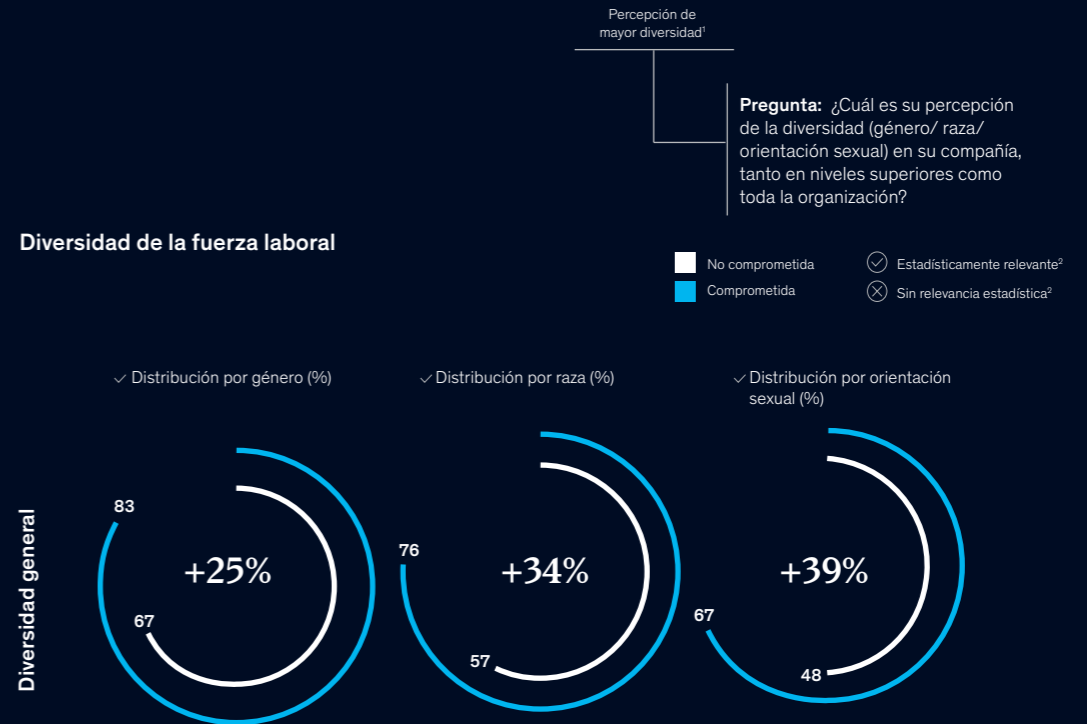
Nuestra encuesta de percepción – llevada a cabo con 3.900 participantes de grandes empresas latinoamericanas – saca a la luz nuevos conceptos sobre la relación entre la diversidad y las conductas individuales y colectivas positivas. También agrega una dimensión relevante a estos hallazgos: las percepciones sobre diversidad también son importantes.

Existe una distinción importante entre el compromiso con la diversidad y los niveles reales de diversidad en el lugar de trabajo¹. El compromiso con la diversidad es prospectivo: no significa que la compañía actualmente tenga un alto nivel de diversidad. Más bien, sugiere que la organización está tratando de convertirse en una entidad más diversa. El compromiso es importante. Nuestra investigación indica que el 83 por ciento de los empleados de compañías comprometidas con la diversidad creen que su organización posee un ambiente de trabajo muy diverso en términos de género, mientras que solo el 67 por ciento del personal tiene la misma percepción en compañías no comprometidas con la diversidad – una brecha del 25 por ciento. Cuando abordamos la diversidad en términos de etnicidad y orientación sexual, la brecha se eleva al 34 y al 39 por ciento, respectivamente (Gráfico 1).

1. Las compañías comprometidas con la diversidad fueron clasificadas con base a la pregunta "¿Cree que su compañía está comprometida con la diversidad de género?". Decidimos preguntar específicamente sobre el compromiso con la diversidad de género por dos razones principales: i) Las empresas latinoamericanas suelen comprometerse abiertamente con la diversidad en términos de género, lo que resulta más fácil de relacionar para los empleados al responder el cuestionario; y ii) como lo demuestran los datos presentados, las empresas latinoamericanas comprometidas con la diversidad de género suelen estar al mismo tiempo comprometidas con la diversidad en términos de orientación sexual y raza.

Gráfico 1

La percepción acerca de las compañías comprometidas con la diversidad es que tienen un plantel de empleados más balanceado en cuanto a género, raza y orientación sexual



■ **Pregunta:** ¿Está de acuerdo con la frase: “La compañía donde trabajo está comprometida con la diversidad de género”?

El análisis revela que las compañías percibidas como comprometidas con la diversidad tienen mayor probabilidad que sus pares de implementar prácticas empresariales positivas. Específicamente, estas compañías son más propensas a ofrecer un entorno libre de riesgos, donde las personas sienten que tienen

un mayor grado de libertad, tanto en términos de identidad como de formas de trabajar. No sorprende entonces que los trabajadores de compañías consideradas diversas reporten niveles de innovación y colaboración mucho mayores que sus pares en otras organizaciones.

1. Alta diversidad: incluye respuestas "alta" y "equilibrada/ media"
 2. Usando una prueba t de 2 colas con un nivel de confianza de 95% y asumiendo varianzas desiguales

Mayores niveles de innovación y colaboración

Descubrimos que los empleados en compañías comprometidas con la diversidad tienen un 152 por ciento más de probabilidad de afirmar que pueden proponer nuevas ideas y probar nuevas formas de trabajar. Esta correlación resultó positiva y estadísticamente significativa para todos los trabajadores, independientemente de su sexo, raza u orientación sexual. Una de las conclusiones más destacadas es que los empleados no heterosexuales de compañías con un alto grado de diversidad son un 25 por ciento más propensos que sus pares a sentirse abiertos a la innovación y proponer nuevas formas de hacer las cosas que sus pares en otras compañías.

De manera similar, los empleados de todas estas compañías se sintieron más dispuestos a promover la innovación, independientemente de sus roles o posiciones dentro de la compañía. Esto fue particularmente pronunciado en el personal de línea o de campo, como cajeros o conductores, quienes son 241 por ciento más propensos a probar nuevas ideas que los trabajadores de compañías que no practican la diversidad.

Adicionalmente, el personal de las empresas diversas se inclina un 62 por ciento más que el resto a colaborar con otros equipos, y un 64 por ciento más a compartir ideas y mejores prácticas. Vale la pena destacar que estas correlaciones son positivas para todos los países cubiertos por nuestra encuesta de percepción, esto es, Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

152%

más propensos a reportar que pueden proponer nuevas ideas y probar nuevas formas de hacer las cosas

62%

más propensos a ser incentivados a colaborar con otros equipos

64%

más propensos a afirmar que colaboran compartiendo ideas y mejores prácticas

Los empleados de compañías comprometidas con la diversidad tienen 152% más probabilidad de proponer nuevas ideas; 62% más probabilidad de ser incentivados a colaborar con otros equipos, y 64% más chance de compartir ideas y mejores prácticas.

En cuanto a la innovación, los resultados indican que los integrantes de compañías comprometidas con la diversidad son 72% más propensos a creer que la organización mejora consistentemente su manera de hacer las cosas. Así mismo, son 77 por ciento más propensos a manifestar que sus organizaciones aplican consistentemente ideas externas para mejorar sus resultados y 76 por ciento más propensos a sostener que la organización utiliza la retroalimentación de sus clientes para brindar un mejor servicio.

72%

más propensos a reportar que su organización mejora consistentemente la manera de trabajar

77%

más propensos a afirmar que su organización aplica ideas externas para mejorar su desempeño

76%

más propensos a decir que la compañía utiliza el feedback de los clientes para mejorar su servicio

Las compañías comprometidas con la diversidad son más propensas a implementar mejores prácticas de innovación. Los empleados exhibieron una tendencia superior a manifestar que su organización mejora continuamente la forma de hacer las cosas (72%), que la empresa aplica ideas externas para mejorar su desempeño (77%), y que utiliza retroalimentación de sus clientes de forma efectiva (76%).

Mayor libertad personal

En las empresas que fomentan la diversidad, los empleados son 111 por ciento más propensos a reportar que pueden actuar con naturalidad en sus trabajos, lo que los estimula a participar y realizar aportes. Nuevamente, esta conclusión aplica a todos los empleados, sin importar su género, raza u orientación sexual, como también a todos los niveles y roles de la organización.

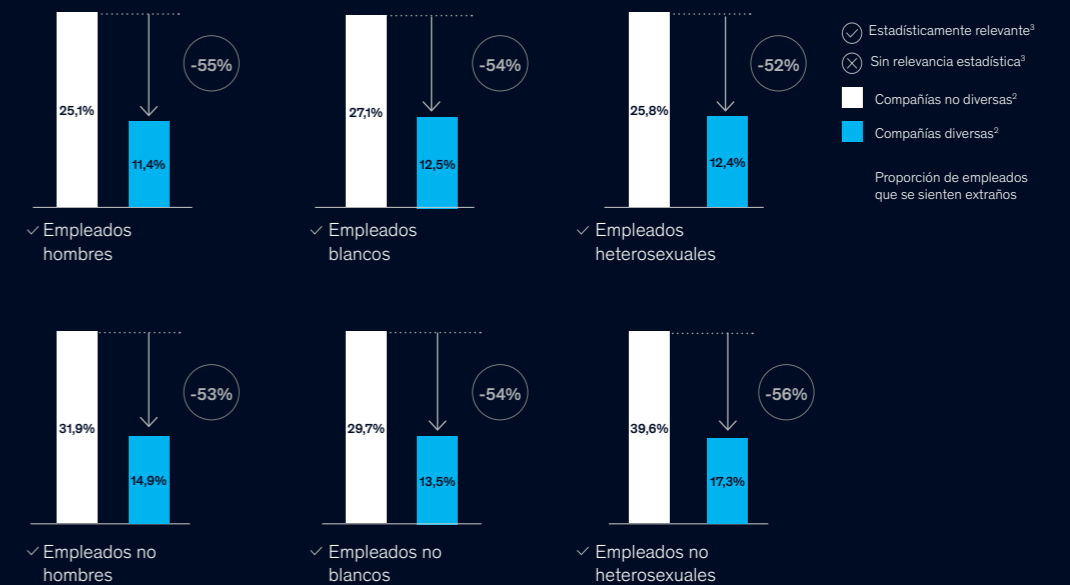
Por último, nuestra investigación también indica que los empleados de compañías comprometidas con la diversidad en todos los países que participaron en la encuesta de percepción tienen un 45 por ciento menos de probabilidad de sentirse extraños en el trabajo. Esto es válido para todas las categorías de género, raza y orientación sexual (Gráfico 2). En lo que respecta a los roles esto resultó ser más notorio y estadísticamente significativo para los empleados de menor rango. El personal de campo de las compañías comprometidas con la diversidad tiene una inclinación 42 por ciento más baja a sentirse fuera de lugar en el trabajo que en las empresas con un menor grado de diversidad. Esta cifra equivale al 68 por ciento para roles iniciales o no gerenciales, como analistas e ingenieros.



Gráfico 2

Las compañías diversas tienen menos empleados que se sienten fuera de lugar, independientemente de su género, raza u orientación sexual

Proporción de empleados que a menudo se sienten extraños¹ en el trabajo



Al profundizar en detalles, nuestro estudio también revela que los grupos minoritarios y no minoritarios tienen razones similares para no sentirse a gusto en el trabajo. En primer lugar, no se sienten parte del grupo por tener distintos intereses o provenir de un

entorno diferente. Segundo, mencionan que tienen problemas para interactuar con otras personas en el trabajo, y mencionan por ejemplo que no se los incluye en la toma de decisiones y que las demás personas no los escuchan.

1. Respuestas afirmativas: empleados que respondieron "muy a menudo" o "a menudo". Respuestas negativas: empleados que respondieron "a veces", "rara vez" y "casi nunca".
 2. Compañías clasificadas en diversas o no diversas en base a la pregunta "¿considera que su compañía está comprometida con la diversidad de género?"
 3. Usando una prueba t de 2 colas con un nivel de confianza de 95% y asumiendo varianzas desiguales

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980

El compromiso con la diversidad estimula un comportamiento de liderazgo más efectivo



El nivel de compromiso con la diversidad está íntimamente relacionado con la capacidad de los líderes para crear un ambiente de confianza y alto desempeño. La encuesta consultó a los empleados acerca de su percepción sobre una variedad de prácticas de liderazgo. En general, las compañías percibidas como diversas exhibieron mejores resultados que las demás.

Como primer paso, preguntamos si los empleados creen que los líderes de sus compañías promueven el trabajo en equipo, y descubrimos que los integrantes de organizaciones comprometidas con la diversidad perciben una cultura de liderazgo que favorece el trabajo en equipo en un 73 por ciento más de los casos. Además, los empleados de esas compañías tuvieron un 80 por ciento

más de respuestas afirmativas en cuanto a que sus líderes promueven la confianza y un diálogo abierto.

En segundo lugar, observamos que los líderes de compañías percibidas como diversas tienen una agenda de innovación más sólida. Esta correlación es positiva para las empresas encuestadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú. Los trabajadores de empresas comprometidas con la diversidad son un 66% más propensos en afirmar que sus líderes promueven la innovación. También indicaron que estos líderes tienen una mayor influencia – los empleados de compañías comprometidas con la diversidad perciben en un 54 por ciento más de los casos que sus líderes influyen en los valores de su organización (Gráfico 3).

Gráfico 3

Las compañías diversas tienden a tener un mejor estilo de liderazgo

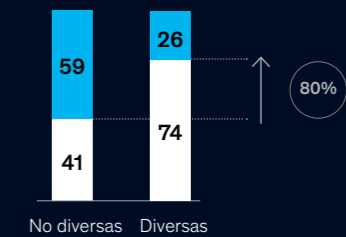
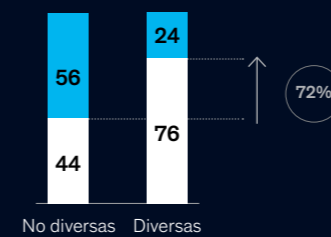
■ En desacuerdo ✓ Estadísticamente relevante²
 ■ De acuerdo ✗ Sin relevancia estadística²

Enunciado: “Los líderes promueven una cultura de trabajo en equipo que influye en los comportamientos”

Enunciado: “Los líderes estimulan la confianza y un diálogo abierto”

Los líderes promueven el trabajo en equipo
 % del total

Los líderes estimulan la confianza
 % del total

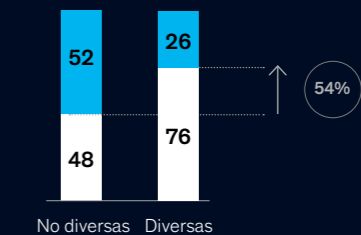
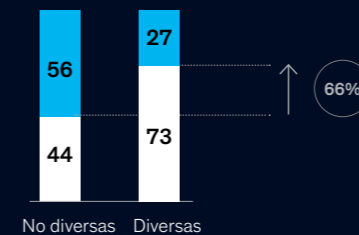


Enunciado: “Los líderes alientan la innovación”

Enunciado: “Los líderes influyen positivamente en los valores de la organización”

Los líderes alientan la innovación
 % del total

Los líderes influyen en los valores
 % del total



1. “En desacuerdo” incluye respuestas “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. “De acuerdo” incluye respuestas “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”
 2. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980



En tercer lugar, las compañías comprometidas con la diversidad tienden en mayor medida a promover la mentoría para todos los empleados y todos los roles en la organización. En total, el 75 por ciento de los empleados de empresas comprometidas con la diversidad tienen mentores en la compañía, frente al 68 por ciento en las empresas que no lo están en igual medida. Las empresas con un alto grado de diversidad tienen una mayor proporción de empleados con mentores, independientemente de su género, raza u orientación sexual.

Específicamente, los empleados (excluidos los hombres) tienen un 19 por ciento más de probabilidad de tener un mentor que sus pares en compañías que no fomentan la diversidad. Esta cifra es del 15 por ciento para empleados no caucásicos y del 23 por ciento para no heterosexuales. (Los resultados para empleados hombres y blancos con más probabilidad de tener un mentor también son positivos, pero no estadísticamente significativos.) También es más probable que las compañías comprometidas con la diversidad ofrezcan mentoría mentoring para todos los roles. Esto resultó positivo y estadísticamente relevante para los empleados de campo – que tienen un 16 por ciento más de probabilidad de tener un mentor que sus pares en otras organizaciones mientras que para los gerentes esta probabilidad es del 18 por ciento.

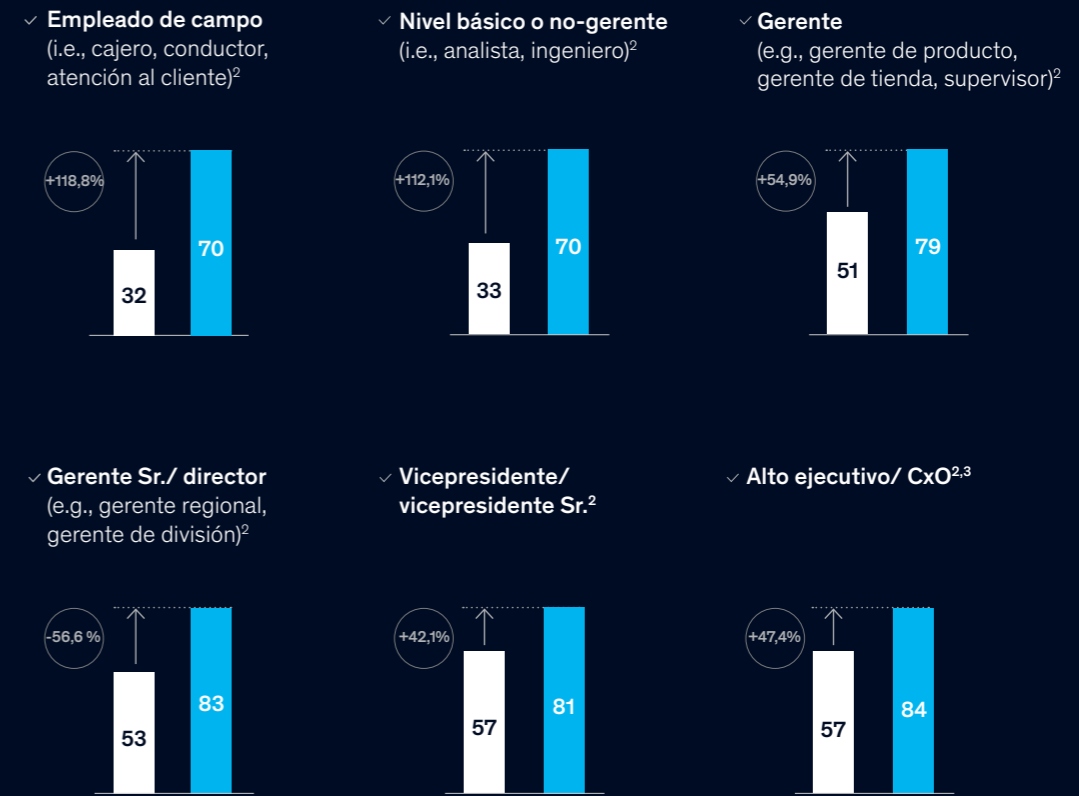
Un cuarto hallazgo clave relacionado con el comportamiento del liderazgo es que las compañías comprometidas con la diversidad tienen mucha más probabilidad de ofrecer a sus empleados las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo, independientemente de sus roles y niveles dentro de la organización. Esto fue aplicable a todos los grupos de empleados encuestados, especialmente para los empleados de campo, que son 118 por ciento más propensos a reportar que sienten que tienen oportunidades similares, en comparación con compañías no diversas (Gráfico 4). Una conclusión relacionada es que el porcentaje de empleados que participaron en un programa importante de desarrollo o capacitación en los últimos dos años es 59 por ciento más alto en compañías comprometidas con la diversidad que en otras organizaciones. Esto es válido para todos los empleados, independientemente del género, la raza o la orientación sexual.



Gráfico 4

Las compañías diversas son más propensas a ofrecer iguales oportunidades de crecimiento y desarrollo al personal de todos los roles y niveles

■ No diversas ■ Diversas
✓ Estadísticamente relevante¹
✗ Sin relevancia estadística¹
% de empleados que sienten que tienen las mismas oportunidades



Enunciado: En comparación con mis colegas, creo que tengo las mismas oportunidades de crecer y desarrollarme

1. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%
 2. Empleados de campo: n = 852; personal de nivel básico o no gerente: n = 1.033; gerentes: n = 615; gerentes senior/ directores: n = 272; vicepresidentes y vicepresidentes Sr.: n = 118; altos ejecutivos/ CxOs: n = 90
 3. Usando un test de chi-cuadrado con 93% de confianza

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980

La diversidad afianza la felicidad de los empleados y la salud organizacional



La investigación global de McKinsey demuestra que las prácticas empresariales y los comportamientos de liderazgo efectivos promueven una salud organizacional más sólida – definida como la capacidad para lograr un desempeño superior en el largo plazo. Este estudio refuerza este vínculo en las compañías latinoamericanas y sugiere que la diversidad es un elemento poderoso para facilitar prácticas saludables y resultados positivos.

Empleados más felices

Nuestros datos muestran que las compañías percibidas como diversas tienen una probabilidad significativamente mayor frente a otras organizaciones de contar con empleados felices, lo cual es una dimensión clave de la salud organizacional. Esto crea potencialmente un ciclo virtuoso para estas compañías, donde los mayores niveles de salud y

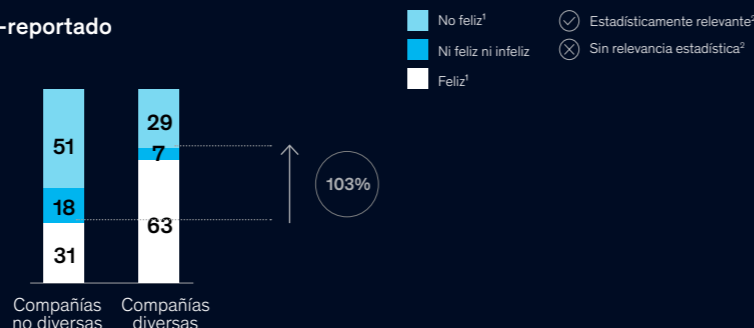
la felicidad parecen impulsar mejoras en el desempeño financiero.

En estas empresas, el 63 por ciento de los empleados manifiestan sentirse felices en el trabajo, frente a apenas el 31 por ciento en las empresas no comprometidas con la diversidad. Al desglosar a los participantes en nuestra encuesta de percepción por niveles de satisfacción, la diferencia entre las compañías comprometidas con la diversidad y las que no lo están es más evidente. En las compañías no comprometidas con la diversidad, un sorprendente 51 por ciento de los empleados afirman estar descontentos o muy insatisfechos en el trabajo. Esta cifra se reduce a 29 por ciento en las empresas con un alto compromiso (Gráfico 5). Esta correlación entre las prácticas de diversidad y los niveles de felicidad es positiva para todos los países analizados en nuestra encuesta de percepción: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y Perú.

Gráfico 5

Las compañías comprometidas con la diversidad tienen empleados más felices

Nivel de felicidad auto-reportado
% del total



1. "Feliz" incluye respuestas "muy feliz" y "feliz"; mientras que "no feliz" incluye "no feliz" y "muy infeliz"
2. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%

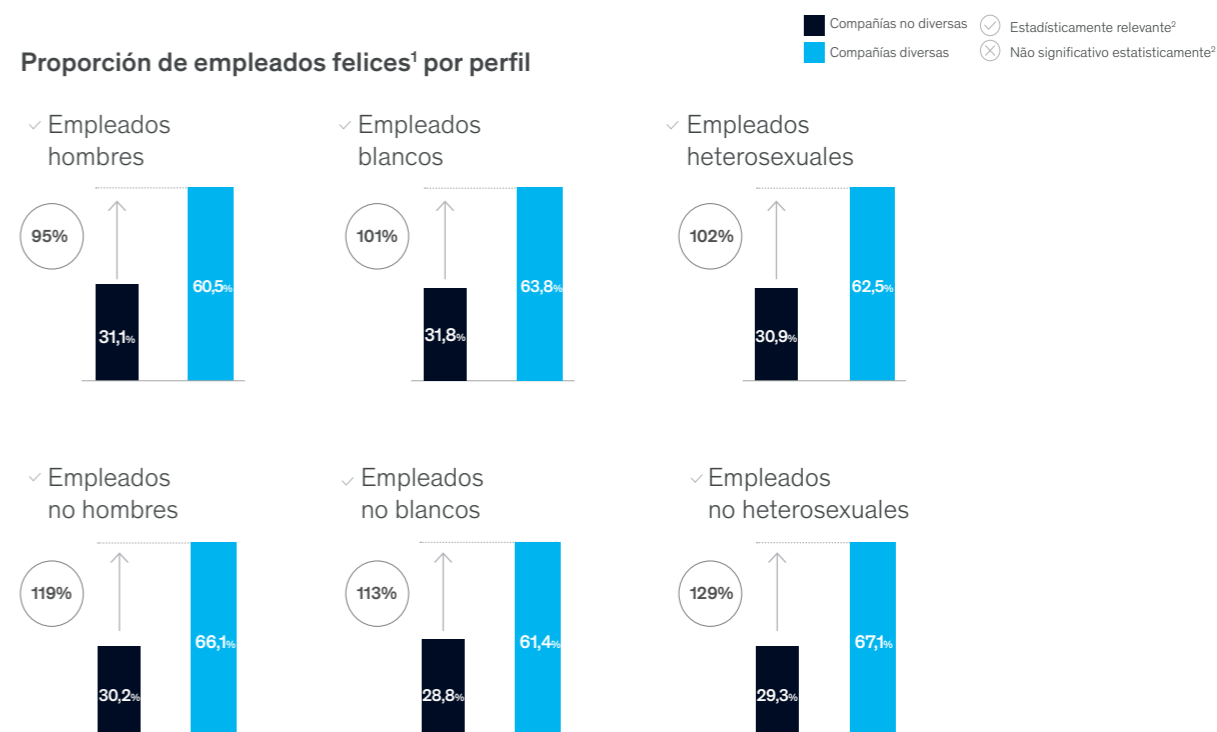
FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980

Los niveles de felicidad son consistentemente más altos en las compañías percibidas como diversas, independientemente del género, la orientación sexual o el origen étnico de los empleados (Gráfico 6). Más del 60 por ciento de los empleados de cualquier sexo, raza y orientación sexual de compañías comprometidas con la diversidad declaran estar felices

con su trabajo en comparación con aproximadamente el 30 por ciento de las que no lo hacen. Sin embargo, es importante destacar que la brecha en los niveles de felicidad entre las compañías comprometidas con la diversidad y las que no lo son es consistentemente mayor para los empleados pertenecientes a minorías.

Gráfico 6

Las compañías diversas tienden a tener empleados más felices cualquiera sea su género, raza y orientación sexual



Pregunta: En general, ¿cuán feliz se siente en su compañía actual?

1. "Feliz" incluye respuestas "muy feliz" y "feliz"; mientras que "no feliz" incluye "no feliz" y "muy infeliz"
2. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%

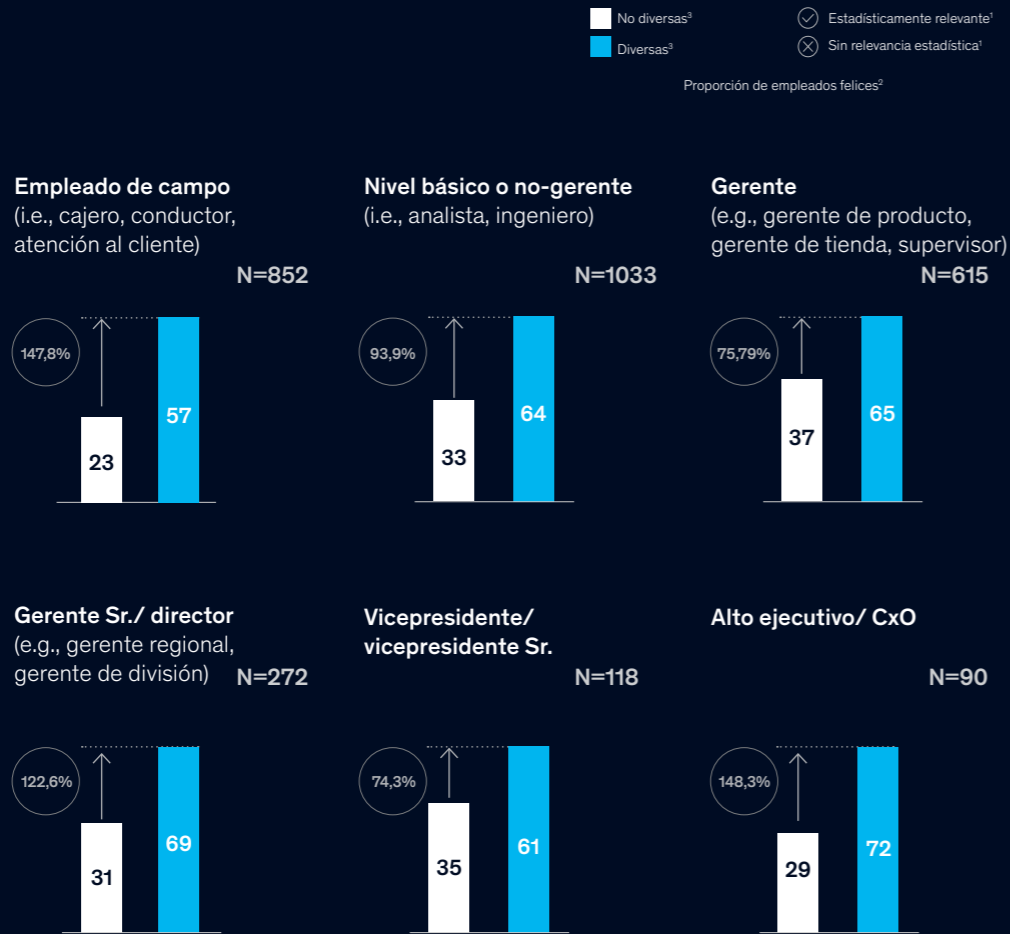
FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980

Adicionalmente, las empresas comprometidas con la diversidad son hasta 1.5 veces más propensas a contar con empleados más felices en todos

los roles y niveles de la organización, incluidos personal de nivel básico, gerentes y altos ejecutivos (Gráfico 7).

Gráfico 7

Las empresas diversas tienen empleados más felices en todos los roles y niveles jerárquicos



Pregunta: En general, ¿cuán feliz se siente en su compañía?

1. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%
 2. "Feliz" incluye respuestas "muy feliz" y "feliz"; mientras que no "feliz" incluye "no feliz" y "muy infeliz"
 3. Compañías clasificadas en diversas o no diversas en base a la pregunta "¿considera que su compañía está comprometida con la diversidad de género?"

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980

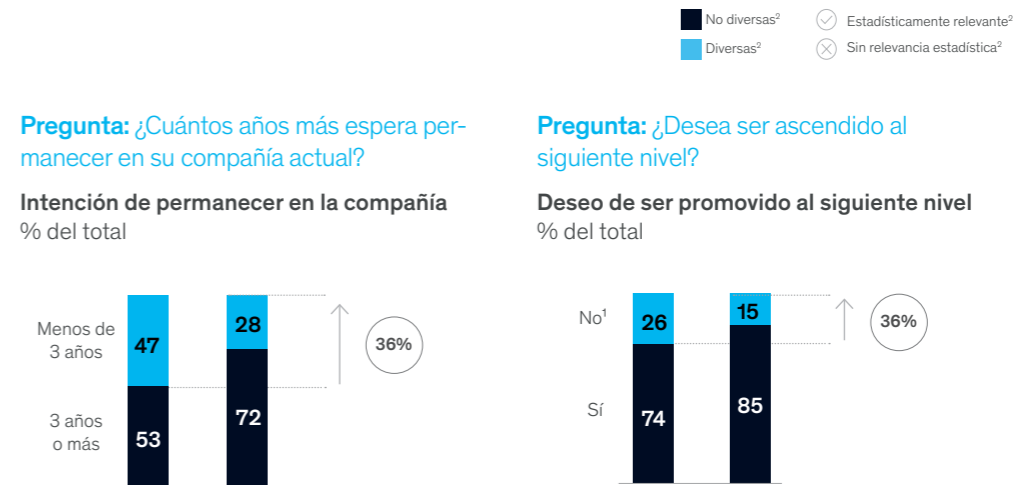
Mejor retención

Otro hallazgo interesante es que los empleados de compañías comprometidas con la diversidad generalmente desean permanecer más tiempo y aspiran a alcanzar niveles más altos en la organización. Estos empleados son 36 por ciento más propensos a reportar

que desean permanecer tres o más años en la misma compañía, y 15 por ciento más propensos en cuanto a su deseo de ser promovidos (Gráfico 8). Como resultado, el personal de las empresas diversas se caracteriza por un mayor deseo de permanecer más tiempo, independientemente de su género, origen étnico u orientación sexual.

Gráfico 8

El personal de compañías diversas por lo general desea permanecer más tiempo en su empleo y alcanzar niveles más altos



1. El grupo "no" incluye 2 respuestas: "No, prefiero permanecer en mi posición actual" y "no, preferiría transferirme a otra área dentro del mismo nivel organizacional"
 2. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 2.980

Este sentimiento se expresa en toda la organización, y es más notorio en el caso de posiciones de entrada o roles no gerenciales. Estos empleados son 55 por ciento más propensos a querer permanecer más tiempo en la organización en comparación con sus pares en empresas que no promueven la diversidad. Esta cifra equivale al 28 por ciento para los empleados de campo, 32 por ciento para los gerentes de línea y 28 por ciento para los de nivel superior.

Si lo analizamos por grupos demográficos específicos, el estudio revela que las compañías con un alto compromiso hacia la diversidad tienen más empleados que desean avanzar al siguiente nivel en la organización, sin importar su género, raza u orientación sexual. Los empleados no heterosexuales de compañías comprometidas con la diversidad son 18 por ciento más propensos a aspirar al siguiente nivel en su organización en comparación con sus pares de otras compañías. En el mismo sentido, esta cifra equivale a 15 por ciento para empleados no caucásicos y 12 por ciento para empleados no caucásicos.

Una correlación positiva entre salud organizacional y desempeño del negocio

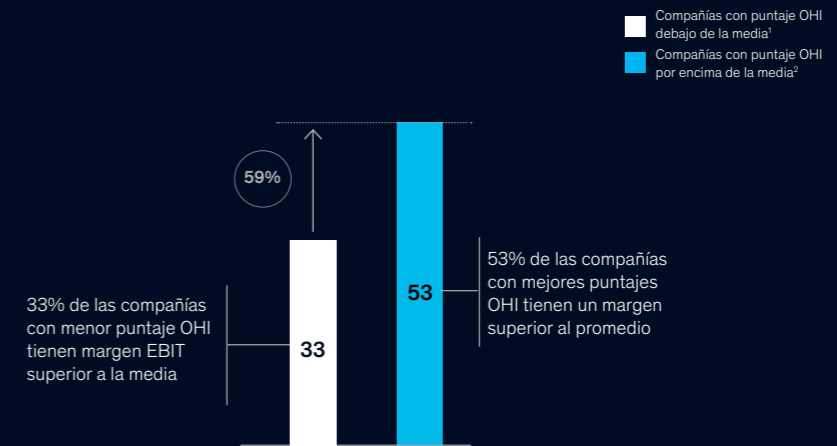
La investigación global de McKinsey ha evidenciado una correlación positiva entre la salud organizacional y el desempeño empresarial. En este estudio, al incluir los datos del OHI, observamos que esta relación también es válida para Latinoamérica – las compañías con mejores puntajes tienen un 59 por ciento más de probabilidad de obtener resultados superiores a los de sus pares, medidos en términos de margen de EBIT. Al comparar a las compañías latinoamericanas con puntajes OHI por encima y por debajo de la media, las organizaciones en el tramo superior presentan un 53 por ciento más de probabilidad de superar a sus pares en desempeño financiero, en tanto que las compañías con puntajes OHI por debajo de la media son apenas el 33 por ciento más propensas a lograr un desempeño superior. Esta relación es positiva y estadísticamente significativa (Gráfico 9).¹

1. Con un nivel de confianza del 90%.

Gráfico 9

Las compañías latinoamericanas con puntajes OHI³ más altos tienen 59% más de probabilidades de alcanzar resultados financieros superiores a los de sus pares

Proporción de compañías con margen EBIT por encima de la media



La brecha del 59% es expresiva y estadísticamente significativa⁴, con un nivel de confianza del 90%

1. Número total de compañías: 18;
 2. Número total de empresas: 17;
 3. Puntaje OHI medio: 71;
 4. Usando una prueba t de 2 colas con 90% de confianza y asumiendo varianzas desiguales



El OHI se basa en una extensa base de datos de McKinsey, que incluye respuestas de cerca de 60.000 empleados en más de 40 compañías y más de mil millones de puntos de datos en todas las geografías e industrias. El índice utiliza un marco de diagnóstico que abarca nueve dimensiones de salud organizacional: dirección, responsabilidad (“accountability”), coordinación y control, orientación externa, liderazgo, innovación y aprendizaje, capacidades, motivación y ambiente de trabajo. Las organizaciones son medidas en función de estos resultados críticos de salud para determinar un puntaje OHI general.

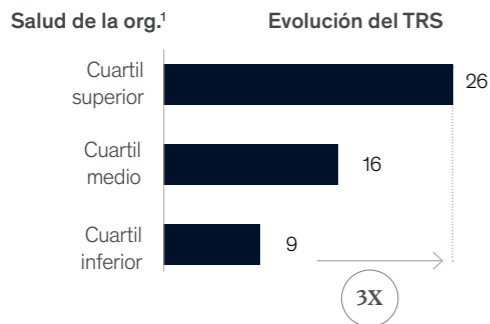
La encuesta OHI más reciente, lanzada en 2017, reveló que las compañías con una salud en el cuartil superior lograron, en promedio, un retorno total para los accionistas tres veces mayor que el de las organizaciones en el cuartil inferior a lo largo de un período de ocho años, y estas conclusiones fueron consistentes con investigaciones previas de 2012. La salud organizacional también tiene una relación positiva con el retorno del capital invertido, el crecimiento de las ventas y el valor empresarial / las ganancias antes de intereses, impuestos y amortizaciones (Gráfico 10).

Gráfico 10

La poderosa relación entre desempeño y salud identificada en 2012 se mantiene vigente en investigaciones realizadas en 2017

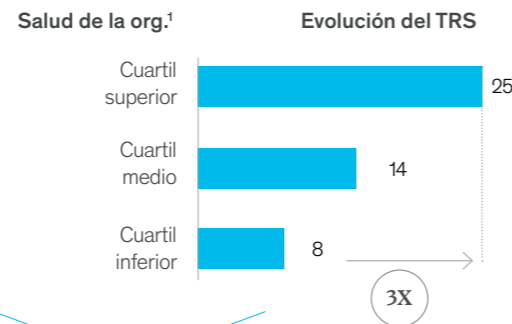
2012: Desempeño y salud

Retorno promedio de los accionistas (TRS) por cuartil de salud (promedio de 9 años)



2017: Desempeño y salud

Retorno promedio de los accionistas (TRS) por cuartil de salud (promedio de 8 años³)



La relación entre el TRS de las organizaciones en el cuartil superior y las del cuartil inferior sigue siendo la misma, con diferencias mínimas en el TRS a lo largo de un período similar

1. N = 272
2. N = 174
3. Promedio de 8 años utilizado para excluir la volatilidad de la crisis financiera global de 2007/2008

FUENTE: GSDB para puntajes de salud; base CPAT para información financiera

Mejor salud organizacional

Las conclusiones del OHI son significativas al incorporar datos de investigaciones sobre diversidad. Por primera vez, este estudio examinó la correlación entre salud organizacional y diversidad de género en LatAm, y los resultados indican una fuerte correlación entre ellos.

La metodología para nuestro análisis consistió en tres pasos. En primer lugar, calculamos la representación promedio de las mujeres en equipos ejecutivos en una muestra de 38

compañías latinoamericanas para las cuales contábamos con puntajes OHI. La representación promedio resultó ser del 15 por ciento. En segundo lugar, dividimos la muestra en dos grupos: 17 compañías por encima del promedio y 21 compañías por debajo del promedio del 15 por ciento. Por último, comparamos las diferencias en los puntajes OHI para ambos conjuntos de empresas.

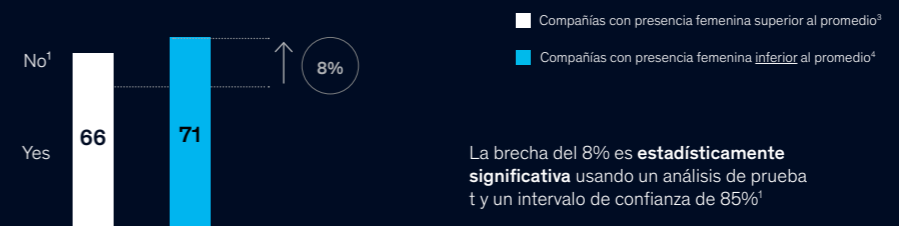
El análisis de los puntajes OHI reveló que las compañías con equipos ejecutivos con mayor diversidad de género tienen un 8 por ciento más de probabilidad de superar a sus pares en salud organizacional (Gráfico 11).¹

Gráfico 11

En LatAm, las empresas con equipos ejecutivos más diversos que el promedio tienen 8% más probabilidades de destacarse en salud organizacional

LatAm²

Puntaje OHI promedio entre compañías con mayor y menor presencia de mujeres en el equipo directivo



1. Usando una distribución t de dos colas, donde el valor t es 11%. El umbral para ser significativo es <=5%;
2. Muestra: n = 38;
3. N = 21; 4. N = 17

Creemos que un mayor grado de diversidad genera una serie de conductas positivas directamente relacionadas

con una mejor salud organizacional y que a su vez pueden impulsar un mejor desempeño del negocio.

1. Con un nivel de confianza del 90%

Por qué triunfan
las compañías
con un alto grado
de diversidad:
el vínculo entre
diversidad y
desempeño
financiero



El compromiso con la diversidad aumenta los niveles de felicidad y genera una serie de conductas positivas en los empleados, como mayor motivación, colaboración y deseo de permanecer más tiempo en la organización. Estas compañías también tienen una mayor probabilidad de desarrollar mejores prácticas de gestión y liderazgo. Pero, ¿cómo conduce esto a un mejor desempeño financiero?

La investigación refleja que la relación positiva observada en informes anteriores entre diversidad de género y desempeño también es válida en América Latina. Los equipos ejecutivos con diversidad de género fueron definidos como aquellos donde el número de mujeres es superior al promedio de la muestra de la industria. Un análisis basado en datos de 693 compañías latinoamericanas reveló que las que cuentan con equipos ejecutivos diversos tienen un 14 por ciento más de probabilidad de alcanzar resultados superiores a los de las demás empresas de su industria, como lo evidencian los márgenes EBIT (Gráfico 12).¹

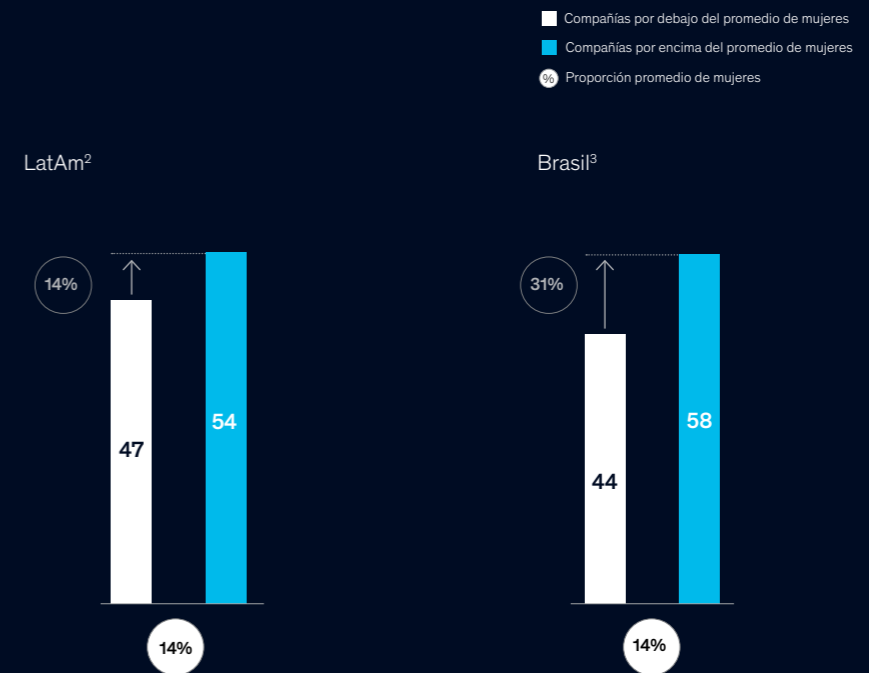
1. Dado que más del 50 por ciento de las compañías latinoamericanas carecen de mujeres en sus equipos ejecutivos, no pudimos utilizar el abordaje por cuartil aplicado en Why Diversity Matters y en Delivering through Diversity para comprender la correlación entre diversidad y probabilidad de resultados financieros superiores.

Gráfico 12

La correlación entre diversidad y desempeño es válida para Latinoamérica

Probabilidad de desempeño financiero¹ superior a la media regional/ nacional para compañías con y sin mujeres en el equipo ejecutivo

Porcentaje



- Considerando # de compañías por encima de la media de la industria
- Suma del # de compañías por debajo y por encima de la media

- Considerando # de compañías por encima de la media de la industria en Brasil
- Suma del # de compañías por debajo y por encima de la media

1. Margen EBIT promedio 2014-2018
 2. Muestra: n = 692 (n para compañías con 0 mujeres = 452; con 1+ mujeres = 240)
 3. Muestra: n = 293 (n para compañías con 0 mujeres = 209; con 1+ mujeres = 84)



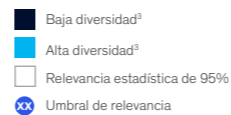
Adicionalmente, el análisis reveló que las compañías percibidas por sus empleados como diversas en términos de género tienen un 93 por ciento más de probabilidades de destacarse por sobre sus pares de la industria (Gráfico 13).⁸

Por otra parte, las compañías caracterizadas por la diversidad de género de su liderazgo tienen 45 por ciento más de probabilidades de alcanzar resultados financieros superiores.

Gráfico 13

Las compañías diversas suelen obtener mejores resultados financieros que las que no lo son

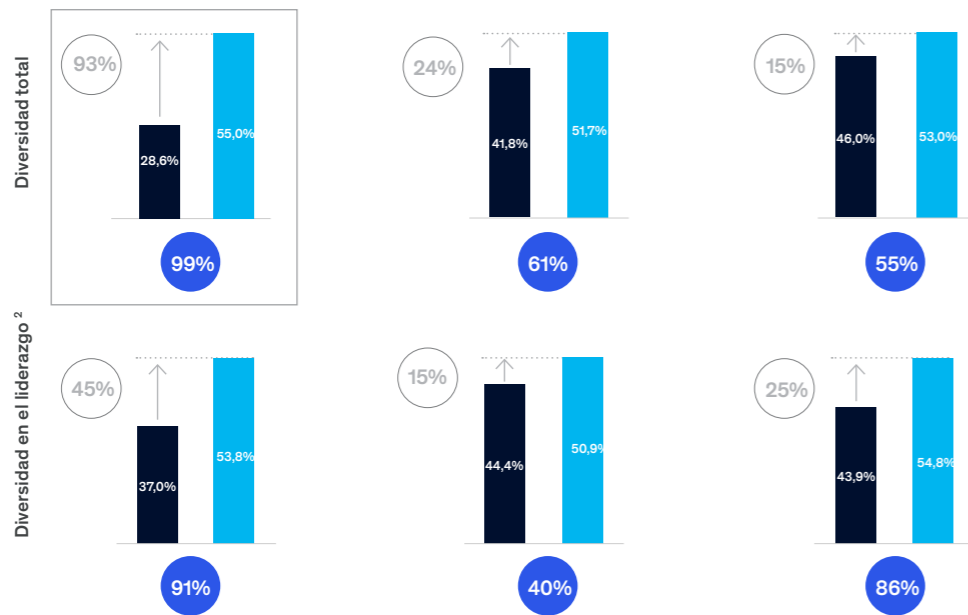
Diversidad de la fuerza laboral



Proporción de EBIT¹ superior a la media por género

Proporción de EBIT¹ superior a la media por origen étnico

Proporción de EBIT¹ superior a la media por orientación sexual



Pregunta: ¿Cuál es su percepción de la diversidad (género/ raza/ orientación sexual) en su compañía en los niveles superiores y en toda la organización?

Márgenes EBIT comparados a nivel de industria

1. Comparando el margen EBIT porcentual de 2018 con el promedio de la industria
 2. Incluye CEOs, vicepresidentes y directores
 3. Baja diversidad: Incluye respuestas "baja", "muy baja" y "nula". Alta diversidad: incluye respuestas "alta" y "equilibrada/ media"

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 171. Se realizó un análisis a nivel agregado (no separado por industria/ geografía)

Más allá del género, el estudio buscó profundizar nuestro entendimiento sobre la relación entre la diversidad en el lugar de trabajo y el desempeño financiero en la región al incluir las dimensiones de etnicidad y orientación sexual como parte de la encuesta de percepción.

Como resultado, descubrimos que las compañías percibidas por los empleados como más balanceadas en términos de orientación sexual de sus líderes son más propensas a tener éxito – con un 25 por ciento más de posibilidad de alcanzar un desempeño financiero superior en términos de margen de EBIT. Al considerar la diversidad de orientación sexual en toda la organización, las correlaciones entre diversidad y desempeño financiero también son positivas, aunque no estadísticamente relevantes

Por último, también observamos resultados positivos al analizar la correlación entre la percepción de los empleados acerca de la diversidad étnica en sus organizaciones – tanto en los niveles jerárquicos como en el resto de la empresa – y la probabilidad de obtener mejores resultados financieros. Si bien la correlación entre la percepción de diversidad étnica y el desempeño financiero es positiva, no se consideró estadísticamente significativa debido al tamaño reducido de la muestra.

Estos hallazgos corroboran claramente un fundamento sólido en favor de la diversidad en América Latina en lo referido al género, la orientación sexual y la identidad étnica.

Las compañías percibidas por los empleados como diversas en cuanto a género tienen

93%

más probabilidad de alcanzar un desempeño superior al de las demás organizaciones de su sector



Una brecha persistente: Los grupos minoritarios siguen estando sub- representados



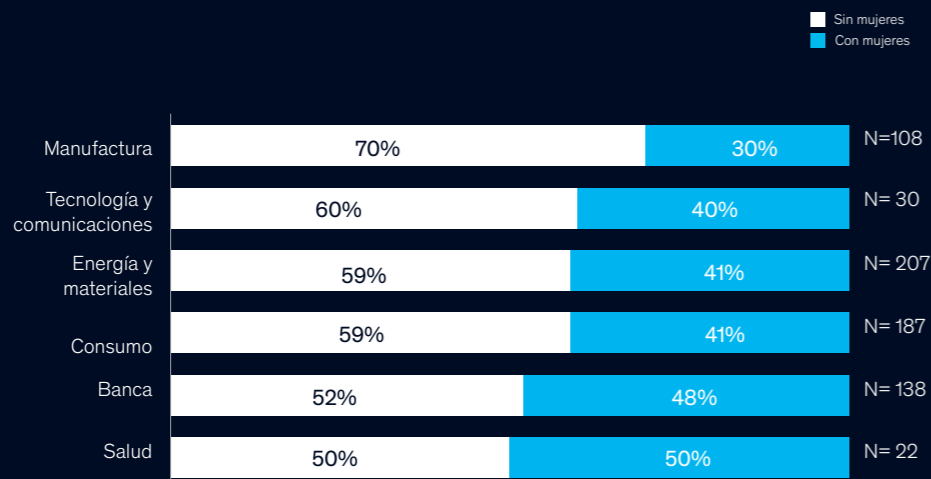
A pesar de la existencia de una justificación clara en favor de la diversidad, nuestra investigación demuestra que las mujeres siguen estando sub-representadas en las empresas latinoamericanas de todas

las industrias – en promedio, solo el 11 por ciento de los ejecutivos son mujeres, y más de la mitad de las empresas no tienen ninguna mujer en sus equipos ejecutivos (Gráfico 14).

Gráfico 14

La proporción de compañías que informan sobre la composición de género de su equipo y no incluyen ninguna mujer es superior al 50%

Proporción de empresas con y sin mujeres en el equipo directivo



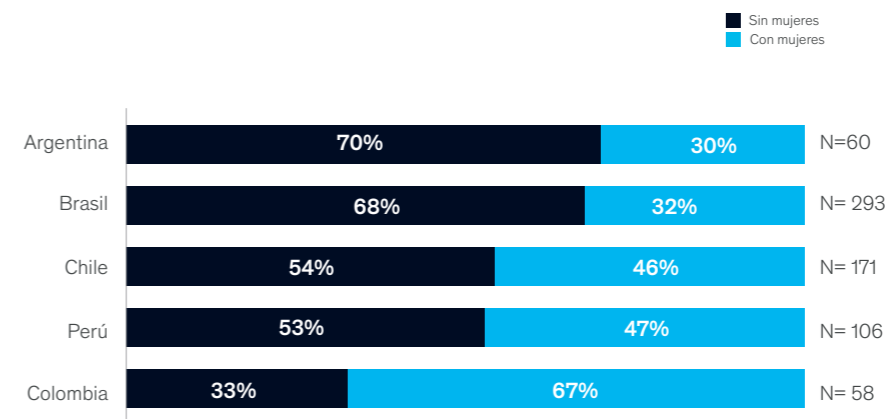
Esta falta de diversidad de género se extiende a toda la región, con excepción de Colombia, que está

liderando el camino para formar equipos ejecutivos más diversos (Gráfico 15).

Gráfico 15

La sub-representación de las mujeres en puestos de liderazgo ejecutivo persiste en todos los países de América Latina

Proporción de empresas con y sin mujeres en su equipo directivo, por país



1. El análisis no incluye a Panamá (n = 4).



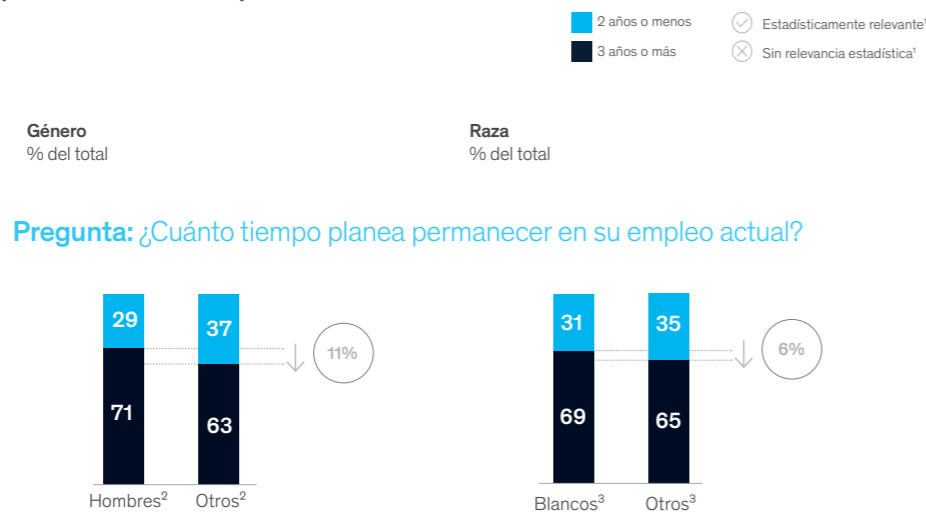
Al analizar las razones detrás de la significativa sub-representación de las minorías en los puestos de liderazgo, nuestra encuesta de percepción indica que la falta de expectativas acerca de una promoción no es el factor que impulsa esta tendencia. Las conclusiones evidencian que los empleados de grupos minoritarios tienen, de hecho, expectativas de promoción similares a las de sus homólogos no pertenecientes a minorías. El análisis también muestra que los grupos minoritarios tienen la misma probabilidad de tener mentores y patrocinadores que los grupos no minoritarios, y no hay indicios claros de que utilicen los recursos en sus

redes de apoyo de forma diferente.

A pesar de los patrones similares mencionados, los empleados minoritarios tienen una mayor predisposición a salir de la organización. El estudio señala que los empleados no hombres tienen un 11 ciento menos de probabilidad que sus contrapartes de permanecer en su organización tres años o más, mientras que para los empleados no caucásicos esta es de 6 por ciento (Gráfico 16). Esta correlación persiste desde la perspectiva de la orientación sexual, aunque no es estadísticamente significativa debido al menor tamaño de la muestra.

Gráfico 16

Los empleados de minorías tienen menos probabilidades de permanecer mucho tiempo en la misma compañía



1. Usando un test de chi-cuadrado con un nivel de confianza de 95%
 2. Hombres: n = 2.234; otros: n = 1.666
 3. Blancos n = 2.468; otros n = 1.432

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 3.900

Al realizar este análisis para compañías comprometidas con la diversidad frente a aquellas que no lo están, la conclusión se mantiene. Los datos indican que, a pesar de que las minorías son más propensas proclives a permanecer más tiempo, los empleados minoritarios tienen una mayor probabilidad de dejar sus puestos antes que los empleados que no pertenecen a estos grupos.

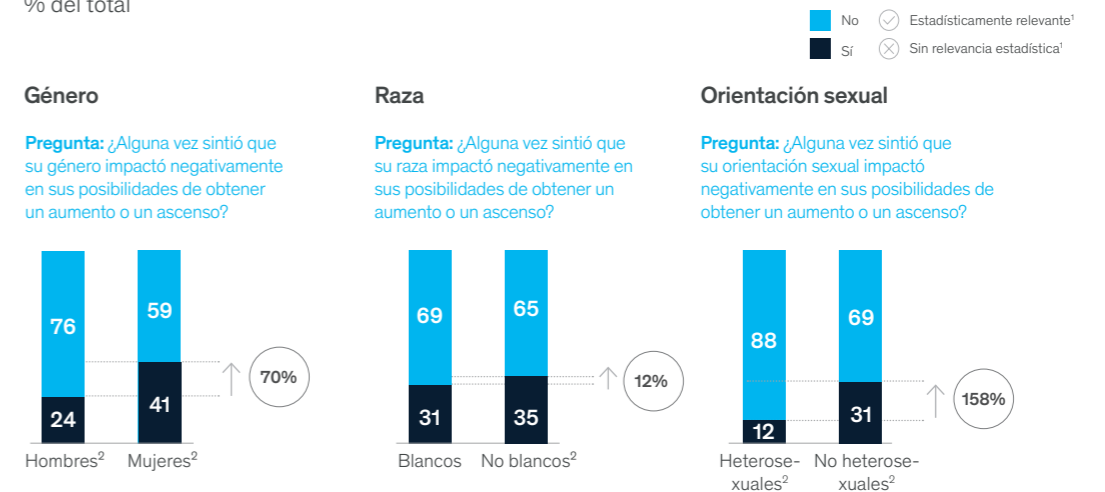
La encuesta de percepción también ofrece una perspectiva sobre los desafíos cotidianos que enfrentan los trabajadores pertenecientes a minorías con relación al desarrollo de sus carreras. Las conclusiones indican que los empleados minoritarios sienten que tienen menor probabilidad de

progresar que otros empleados y que su género, raza u orientación sexual pueden tener un impacto negativo en su desarrollo profesional. Por ejemplo, casi el doble del porcentaje de mujeres (41 por ciento vs. 24 por ciento de los hombres) respondieron que sienten que su género podría afectar negativamente sus posibilidades de obtener un aumento salarial o un ascenso. El mismo patrón emerge en cuanto a la orientación sexual: los empleados no heterosexuales son 3 veces más propensos a sentir que su orientación reducirá sus posibilidades de ascenso o aumento (Gráfico 17). Si estas percepciones son precisas, esto podría explicar los bajos niveles de diversidad en los puestos de liderazgo ejecutivo y en la línea de sucesión.

Gráfico 17

Los empleados minoritarios sienten que su orientación sexual o de género tendrá impacto negativo en sus probabilidades de desarrollo

Impacto del género, la raza y la orientación sexual en la probabilidad de ser promovido
 % del total



1. Usando una prueba t de 2 colas con un nivel de confianza de 95% y asumiendo varianzas desiguales
 2. Hombres: n = 2.022; mujeres: n = 1.428; blancos: n = 3.327; no blancos: n = 369; heterosexuales: n = 3.327; no heterosexuales = 369

FUENTE: Encuesta con empleados de compañías grandes. Muestra: n = 3.523

Las compañías necesitan tomar medidas audaces



Este estudio apunta a la interconexión entre diversidad, salud organizacional y desempeño empresarial. La diversidad por sí sola no es responsable por obtener mejores resultados financieros. En cambio, está demostrado que una mayor diversidad eleva los niveles de felicidad y genera una serie de conductas positivas en los empleados, como una mayor colaboración e innovación, así como el deseo de permanecer más tiempo en una organización. Estos factores pueden contribuir a atraer mejores talentos y lograr que los empleados aporten su máximo potencial, lo que conduce a una mejor salud organizacional y en última instancia a un desempeño financiero superior.

Si bien nuestra investigación no puede demostrar la causalidad, el resultado de las entrevistas con grandes empresas latinoamericanas sugiere que la diversidad puede impulsar un mejor desempeño de las compañías. Llevamos a cabo una serie de entrevistas con líderes de la región, recopilando conceptos sobre el impacto que podría generar un ambiente diverso en Latinoamérica y los desafíos a superar para lograrlo. Muchos líderes de la región con una mentalidad progresista creen en el valor potencial de invertir en un entorno laboral caracterizado por una mayor diversidad y en la urgencia de emprender acciones para promoverla.

Si bien la mayoría de los líderes reconocen la importancia de la diversidad en el empleo, el nivel de compromiso

varía sensiblemente según la compañía. Muchos líderes regionales reconocen que el tema se está volviendo cada vez más relevante, pero no ven urgencia en abordarlo, y en consecuencia no están tomando medidas concretas para aumentar la diversidad. Por otra parte, hay muchos líderes con visión de futuro que creen en las ventajas competitivas que podrían obtenerse gracias a un ambiente de trabajo más diverso. Estas compañías ven a la diversidad como una prioridad clave que las posicionará mejor en el mercado, como lo demuestran los comentarios a continuación:

“

“[La diversidad] es un tema sumamente importante. Gran parte del cambio será impulsado por el público y la sociedad civil, que ya están demandando niveles igualitarios en todas las áreas. Por lo tanto, el sector privado debe ser parte de este cambio de paradigma”.

Alto ejecutivo de una compañía líder de petróleo y gas

“No existe manera de ser innovador y tener una marca poderosa si no se cuenta con una base de talentos diversa”.

CHRO de una compañía de bienes de consumo líder

La diversidad se está convirtiendo en un tema importante porque genera impacto. Los líderes destacaron múltiples beneficios de un ambiente de trabajo más diverso. Algunos de ellos mencionaron el impacto en el reclutamiento y la retención – visualizando la diversidad como un requisito para las compañías que están creciendo rápidamente y necesitan incorporar un gran número de trabajadores. También indicaron que, para atraer talentos jóvenes y de alto desempeño, las organizaciones deben demostrar a los candidatos que están comprometidas con la diversidad.

“No habríamos sido capaces de expandirnos tan rápido internacionalmente si no hubiéramos tenido en cuenta perfiles diversos”.

CHRO de una compañía de bienes de consumo líder en América Latina

“Solo contamos con hombres en nuestro equipo de liderazgo. Debido a que la diversidad no fue una prioridad, no logramos atraer talentos más jóvenes y la compañía no se renueva”.

Alto ejecutivo de un importante banco

Además, los líderes expresan que la diversidad ayuda a los equipos a generar mejores ideas, y mencionan cómo los diferentes puntos de vista aportan una perspectiva más amplia, generando más ideas que en última instancia conducen a mejores soluciones.

“La diversidad ayuda a crear casos de negocios más completos, que consideran más dimensiones y variables”.

Director ejecutivo de RRHH de una compañía minera global con presencia en América Latina

Por último, los ejecutivos mencionaron que contar con un grupo de empleados más diverso ayuda a las compañías a comprender mejor el punto de vista de sus clientes. Un grupo diverso de empleados constituye una mejor representación de los consumidores en la práctica, lo que ayuda a las compañías a ponerse en la mente de los clientes.

“Para comprender cada especificidad geográfica, la diversidad es esencial. Se necesita gente local para entender cómo funcionan los negocios, cómo piensan los consumidores, cómo es la cultura”.

CHRO de una importante compañía de bienes de consumo

”

De cara al futuro, hemos identificado algunas iniciativas clave que las compañías pueden implementar para promover la diversidad y capturar su valor. Con base en investigaciones recientes

de McKinsey y a la contribución de los líderes entrevistados en este estudio, hemos observado que las compañías líderes en diversidad e inclusión se destacan en cinco áreas clave:



Asegurar la representación de talentos diversos

Los líderes en diversidad están tomando medidas para aumentar la diversidad de talentos a todo nivel, desarrollando estrategias que alinean los objetivos de diversidad con los planes de negocios. Esto puede incluir la definición y publicación de objetivos cuantitativos acerca de la representación de talentos diversos en la base laboral. Las organizaciones también están promoviendo a empleados minoritarios a roles técnicos, de gerencia y ejecutivos. Simultáneamente, los equipos de adquisición de talentos están buscando maneras de garantizar que los talentos sub-representados tengan acceso a oportunidades anteriormente fuera de su alcance y estableciendo contacto con personas con formación no tradicional.



Fortalecer el liderazgo y la rendición de cuentas

Las compañías que se destacan en diversidad tienden a definir el liderazgo inclusivo como una competencia clave a ser modelada por los líderes, objeto de evaluación y apoyada por medio de capacitación. Varias compañías están fortaleciendo la rendición de cuentas por parte de ejecutivos y gerentes para alcanzar sus metas de diversidad, y monitoreando activamente los avances usando tableros visibles en toda la organización. Típicamente, esta responsabilidad recae en el CEO, el equipo ejecutivo y el directorio, y se manifiesta en un compromiso visible al más alto nivel.



Promover la equidad y la igualdad de oportunidades

Los líderes en diversidad están intensificando sus esfuerzos para garantizar que las contrataciones, las promociones y la remuneración sean transparentes y justas. También están alentando a los talentos diversos a sacar provecho del patrocinio y garantizando el acceso a los recursos que necesitan para triunfar. Algunas compañías están invirtiendo en herramientas y entrenamiento gerencial para eliminar los sesgos y apoyar decisiones justas sobre la gestión de talento. Adicionalmente, promueven la adopción de iniciativas de trabajo flexibles y ágiles para todo el personal.



Fomentar la apertura y erradicar las micro-agresiones

Esto incluye mantener una política de tolerancia cero con los comportamientos discriminatorios y el acoso, concientizar a los gerentes sobre los privilegios existentes y ayudarlos a abordar las micro-agresiones. Muchas empresas también están entrenando a todos los empleados para que sean conscientes de sus estilos de comunicación. Otras promueven un debate abierto sobre temas difíciles, como pedir a los empleados que compartan sus experiencias del día a día, y los alientan a que contribuyan con retroalimentación ascendente.



Fomentar un sentido de pertenencia al lugar de trabajo

Las organizaciones con ideas innovadoras han superado la definición limitada de diversidad como “representación”, y están promoviendo un sentido de pertenencia en el que los gerentes apoyan visiblemente la diversidad. Las compañías están incentivando a los talentos diversos a contribuir con sus fortalezas únicas y a poner todo su esfuerzo, por ejemplo, ofreciéndoles coaching y soporte. También están evaluando explícitamente la pertenencia y la participación a través de encuestas de experiencia con los empleados.¹

Conclusión

Si bien los avances alcanzados por los líderes en diversidad son motivo de celebración, la cruda realidad es que todavía existen desafíos masivos en el camino hacia la construcción de una América Latina corporativa más diversa. Pese a los argumentos comprobados en favor de la diversidad, en promedio solo el 11 por ciento de los ejecutivos de las corporaciones latinoamericanas son mujeres – y más de la mitad de las empresas carecen por completo de mujeres en sus equipos ejecutivos.

Este estudio revela que el compromiso con la diversidad estimula una serie de conductas positivas, como niveles de felicidad más altos, mayor colaboración e innovación y un liderazgo más efectivo, todo ello directamente relacionado con una mejor salud organizacional.

También destaca la relación entre diversidad y salud organizacional, y observa que la diversidad de género en particular tiene una correlación positiva con la salud organizacional: las compañías con equipos ejecutivos con una representación de mujeres superior a la media tienen un 8 por ciento más de probabilidad de alcanzar una salud

organizacional superior a la de sus pares. Por último, el estudio reafirma la relación positiva entre diversidad y desempeño financiero observada en investigaciones previas y su aplicación a Latinoamérica – las compañías con puntajes más altos en el Índice de Salud Organizacional tienen 59 por ciento más de probabilidad de alcanzar resultados financieros superiores.

Nuestra encuesta de percepción también agrega una dimensión importante a estas conclusiones: Las compañías percibidas por sus empleados como diversas, incluso si todavía no lo son, probablemente cosechen los beneficios que puede aportar una mayor diversidad.

Muchas compañías de alto desempeño y líderes innovadores de la región creen en el valor de invertir en un ambiente de trabajo más diverso y en la urgencia de actuar. Esperamos que, sobre la base de nuestras extensas investigaciones, las organizaciones tengan la certeza de que la diversidad realmente importa y que tomar medidas para promoverla plantea una probabilidad estadísticamente significativa de aspirar a un mejor desempeño organizacional y financiero.

Sobre las autoras



Paula Castilho

Paula Castilho es Socia de McKinsey & Company con base en la oficina de San Pablo e tiene un rol de liderazgo clave en las Prácticas de Instituciones Financieras en Latinoamérica. En su trabajo asiste a instituciones líderes de la región en transformaciones digitales y Agile, con foco en los facilitadores humanos y culturales de la transformación.

Paula es miembro clave de la iniciativa "All In" de McKinsey en América Latina, y ha estado a la vanguardia de la investigación

que dio sustento a los conceptos vertidos en este informe. Además, está a cargo del área de Reclutamiento y Diversidad de la Firma en Brasil.

Obtuvo un MBA de Columbia Business School y es licenciada en economía y ciencia política por la Universidad de Pennsylvania.



Heloisa Callegaro

Heloisa Callegaro es Socia de la oficina de San Pablo de McKinsey & Company e tiene un rol de liderazgo clave en la Práctica de Retail de McKinsey en Latinoamérica. El trabajo de Heloisa se centra en ayudar a clientes de los sectores de banca, alimentos e indumentaria y moda, entre otros, a destacarse en áreas como estrategia de atención, servicios digitales y experiencia del cliente.

Además de sus responsabilidades con clientes, Heloisa es una de las líderes de

la Firma en temas de diversidad, y lidera la iniciativa de diversidad e inclusión "All In" de McKinsey en América Latina. Es co-autora del revolucionario estudio de McKinsey "Women Matter: A Latin American Perspective", que refleja la búsqueda constante de un ambiente corporativo más diverso en la región.

Heloisa obtuvo un MBA de INSEAD (Francia), es ingeniera química por la Universidad de San Pablo y obtuvo una beca en la Universidad Técnica de Hamburgo (Alemania).



Monica Szwarcwald

Monica Szwarcwald es Socia de la oficina de San Pablo de McKinsey & Company y miembro clave de la Práctica Digital de McKinsey. Monica asiste a clientes en industrias como banca, comercio minorista y manufactura en el uso de analítica avanzada.

Asimismo, participa en la iniciativa All In de McKinsey en Latinoamérica y

ha estado involucrada de cerca en la elaboración y publicación de este informe.

Monica posee una maestría en ingeniería de la Universidad del Sur de California y es ingeniera por la Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro.

Colaboradores

Maria Helo es Socia-Asociada Experta con base en la oficina de Bogotá, Rocío Trujillo es Gerente de Proyectos de McKinsey & Company con base en la oficina de Santiago. Otros profesionales que contribuyeron a este informe son Adriane Hauer, Eduardo Nince, Luiz Rosemberg, Marina Schreiner y Matheus Fidelis (San Pablo) y Agustín Valenzuela y Karla Kammer (Santiago).

Reconocimientos


Los autores desean agradecer sinceramente a los siguientes colegas por su compromiso con este trabajo: Fernando Ferrari, Francisco Ortega, Julia Sperling, Lareina Yee, Reinaldo Fiorini, Nicola Calicchio, Vicente Assis, Sundiatu Dixon-Fyle y Tracy Francis. También desean agradecer a Paula Afonso, Margaret Swink y Florencia Dellacqua por sus aportes.


Diseño y dirección de arte

Conrado Sertorio, creative manager de McKinsey & Company; Ainá Calia, diseñadora gráfica senior; y Amanda Talhari & Ana Cossermelli de Estúdio Barbatana (gráficos e ilustraciones).

Brazil 2020 Opportunity Tree
By McKinsey
June 2020
Copyright © McKinsey & Company
Designed by Brazil Design Center

www.mckinsey.com

 @McKinsey

 @McKinsey

McKinsey
& Company

