
GUÍA RÁPIDA
PARA LA ELABORACIÓN DE UNA
POLÍTICA DE
DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN



Elaborado en el marco de la Mesa de trabajo sobre el ODS 8, iniciativa de Pacto Global Red Ecuador, liderada por Banco Guayaquil S.A.

**GUÍA RÁPIDA PARA LA
ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA
DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**

*Autores: Valora Consultores, con el apoyo
de la Unidad de Responsabilidad Social de
Banco Guayaquil.*

Diseño y Maquetación: Valora Consultores

*Editado por Banco Guayaquil S.A.
RUC: 0990049459001
Matriz: Pichincha 105 y P. Icaza
Teléfono: (593 4) 3730100
Guayaquil, Ecuador*

ÍNDICE

1	<i>Introducción</i>	4
2.	<i>Diseño de la política</i>	8
	● <i>Pasos para el diseño</i>	9
	● <i>Contenidos clave</i>	11
3.	<i>Implementación</i>	13



7

INTRODUCCIÓN

Arianna Michelle
Escobedo Constante

Alicia Paulette
Alvarez Hdez

7

INTRODUCCIÓN

La diversidad e inclusión forman parte de la **gestión de recursos humanos** en las compañías, como aspectos presentes en las directrices para la captación y retención del talento, salud, seguridad y bienestar del colaborador, y también su influencia en el clima laboral. Pero **su importancia se extiende al conjunto de la empresa**, como parte de su respeto a los derechos humanos e incluso atributo de su estrategia de negocio.

Por ello, las empresas alrededor del mundo han ido profundizando en cómo se consideran estos aspectos en la toma de decisiones, así como en su integración en la cultura organizacional, resultando relevante en su éxito como compañía.

▶ **LA DIVERSIDAD** debe ser entendida como la comprensión, aceptación y valoración de las diferencias entre las personas, incluidas aquellas relacionadas con el origen, etnia, género, edad, religión, capacidad, orientación sexual, así como las resultantes de la educación, personalidad, habilidades, experiencias, bases de conocimiento, etc.

La diversidad en sí misma no aporta a la empresa si no va acompañada de la inclusión. “Diversidad es que te inviten a una fiesta, inclusión es que te saquen a bailar” (Verna Myers, VP Inclusion Strategy Netflix).

▶ **LA INCLUSIÓN** por tanto considera la capacidad de gestionar e integrar las diferencias individuales en el equipo de trabajo, de manera que cada persona se sienta única, pero a la vez parte del grupo del que forma parte.

Trabajar en diversidad e inclusión va por tanto de la mano y permite a las empresas ir evolucionado junto con la sociedad, estar atentas a los cambios que experimenta e incorporarlos en su estrategia y operación.

Algunos de los **principales beneficios:**



**MARCA EMPLEADORA
MÁS ATRACTIVA**

(empleador atractivo), favoreciendo la captación y retención de talento.



**CREATIVIDAD E
INNOVACIÓN EN LA
COMPAÑÍA,**

que impacta en la toma de decisiones, la organización de los procesos, la comunicación interna y externa, y la oferta de productos y servicios.



Preparación para
**IDENTIFICAR Y RESPONDER DE
MANERA PROACTIVA A LOS
RIESGOS DEL NEGOCIO**

y de la relación con los diferentes grupos de interés, al tener una visión más completa por los diferentes aportes de cada perfil.



**MAYOR CAPACIDAD DE
ENTENDER LAS
PARTICULARIDADES
DE LOS CLIENTES**

y consumidores, de los diferentes grupos y segmentos.



**SATISFACCIÓN DEL
COLABORADOR DE FORMAR
PARTE DE LA COMPAÑÍA,**

de que está alineado con los valores de su empleador. Ello se traduce en mayor productividad y mejor clima laboral.



**RESULTADO DE LOS
PUNTOS ANTERIORES,
MAYOR RENTABILIDAD DE
LA COMPAÑÍA**



Un creciente fenómeno en las compañías es la **diversidad intergeneracional** resultado de la conformación de equipos con personas de diferente edad, pero sobre todo pluralidad en valores, preferencias, modos de trabajo, aprendizajes previos, expectativas (que pueden alinearse en cierta medida en generaciones). Su gestión supone un desafío, pero enriquece a las compañías con los beneficios señalados previamente para la diversidad y, en este caso, especialmente por la combinación de la experiencia de los colaboradores más antiguos con las nuevas habilidades y conocimientos, así como el empuje y entusiasmo, de los jóvenes.

La Mesa de trabajo del ODS 8 se viene enfocando en acercar a los jóvenes al empleo y para que el resultado sea exitoso, es necesario trabajar además en la integración de los equipos; actuar sobre la cultura organizacional es el primer paso.

Esta guía busca apoyar la construcción de una política de diversidad, que sirva de pilar para la cultura y entregue directrices a los colaboradores para velar por el respeto y aprovechar el potencial de ser diversos. La política ha de ir acompañada de otra autorregulación, así como de iniciativas que fortalezcan su vivencia e implementación.



2

DISEÑO DE LA POLÍTICA

2

DISEÑO DE LA POLÍTICA

La diversidad e inclusión no son temas que conciernen exclusivamente a las áreas de recursos humanos, sino que deben formar parte de la cultura empresarial y estar integrados en la autorregulación, estrategia y operativa del negocio. De tal modo, que tanto el diseño como la implementación de la política al respecto ha de ser “top to bottom” e involucrar al conjunto de colaboradores.

● PASOS PARA EL DISEÑO

Si bien cada compañía se encuentra en un momento distinto en cuanto a su madurez en estos temas y parte de unos valores corporativos diferentes, planteamos los siguientes pasos a recorrer para que el diseño sea exitoso:

- 1 INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN
- 2 CONSTITUCIÓN DE UN COMITÉ DE TRABAJO
- 3 REVISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 4 DEFINICIÓN DEL ALCANCE
- 5 DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS
- 6 CONSULTAS EXTERNAS Y AUTORIZACIÓN INTERNA
- 7 PUBLICACIÓN DE LA POLÍTICA Y COMUNICACIÓN
- 8 INTEGRACIÓN DE LA POLÍTICA EN EL CONJUNTO DE AUTORREGULACIÓN DE LA COMPAÑÍA
- 9 INTEGRACIÓN EN EL MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DE LA AUTORREGULACIÓN
- 10 CONSTITUCIÓN DEL ÓRGANO PRINCIPAL DE SEGUIMIENTO DE LA POLÍTICA Y DEL RESTO DE LINEAMIENTOS RELACIONADOS: COMITÉ DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCIÓN

Los tomadores de decisión a mayor nivel deben participar desde el principio, por un doble motivo:

1. Son quienes establecen la estrategia a seguir, fijan los valores que cimientan la cultura corporativa y tienen la última palabra sobre cualquier autorregulación que se establezca (políticas, procedimientos, códigos, etc).
2. Deben dar ejemplo al conjunto de la plantilla y al resto de los grupos de interés, incorporando los aspectos en cómo ejercen el liderazgo.

Para ello, se recomienda conocer su perspectiva del valor de la diversidad e inclusión y vencer las reticencias que pudieran existir desde los argumentos empresariales (antes expuestos en este documento). Su autorización es clave para seguir adelante en el proceso, pero buscamos además que lideren internamente el proyecto.

REVISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La política ha de partir de la experiencia previa de la compañía, los aprendizajes adquiridos y los inconvenientes resueltos. Junto con la consulta inicial a la alta dirección, en este paso se profundiza en el entendimiento de la cultura organizacional y cómo están presentes los aspectos de diversidad e inclusión.

DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

Ver siguiente apartado de la Guía.

PUBLICACIÓN DE LA POLÍTICA Y COMUNICACIÓN

Es necesario que la política esté a disposición de quienes deben aplicarla. Asimismo, se debe promover no sólo que se conozca su contenido, sino que se aplique, formando parte del programa formativo de la empresa y de campañas de sensibilización.

INTEGRACIÓN EN EL MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO DE LA AUTORREGULACIÓN

La línea de denuncia de incumplimientos del Código de Ética debe integrar el resto de políticas, de modo que se puedan señalar casos contrarios a las mismas que se detecten.

El análisis reactivo de las denuncias recibidas se complementa con el monitoreo proactivo a través de las auditorías internas y la consulta a colaboradores en la encuesta de clima o en otras instancias.

7

2

3

4

5

6

7

8

9

10

CONSTITUCIÓN DE UN COMITÉ DE TRABAJO

Establecer un equipo multidisciplinario para la elaboración del documento. Es importante identificar previamente las áreas clave en la compañía (Recursos Humanos, Comunicación Interna, Responsabilidad Social e Innovación, etc).

DEFINICIÓN DEL ALCANCE

Tanto en el propio entendimiento de la diversidad como en quién se regirá por los lineamientos de la política.

En relación al concepto, a las características individuales consideradas, es importante evitar los sesgos y no poner límites. Todo suma en la construcción de la identidad de la persona y la compañía tiene la responsabilidad de garantizar se respete la integridad completa. Respecto de los implicados, incluir seguro al conjunto de colaboradores, para guiar la relación entre ellos. Se recomienda además se extienda a los directores externos (en el caso de compañías con Directorio) y otros representantes que no formen parte de la plantilla. Del mismo modo, recomendamos se requiera a los proveedores y contratistas el apego a la misma, que se puede reforzar con otros requerimientos por parte de la compañía (qué dispongan de un Código de Ética, presencia de mujeres en los mandos medios y superiores, prácticas alineadas con los Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas, etc.).

CONSULTAS EXTERNAS Y AUTORIZACIÓN INTERNA

Una vez redactada la política, puede ser sujeta a revisión por parte de los diferentes grupos de interés para sumar sus aportaciones. De la misma manera, la política deberá ser revisada por el área Legal de la empresa para cerciorarse de que el contenido sea pertinente.

INTEGRACIÓN DE LA POLÍTICA EN EL CONJUNTO DE AUTORREGULACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Especialmente, relación con el Código de Ética; éste debe incluir la no discriminación como principio básico.

La política de diversidad e inclusión guarda relación con otros posibles lineamientos de la compañía, especialmente:

- Política de Derechos Humanos
- Políticas del área de Recursos Humanos, (ejemplo: Política de Atracción de Talento).

CONSTITUCIÓN DEL ÓRGANO PRINCIPAL DE SEGUIMIENTO DE LA POLÍTICA Y DEL RESTO DE LINEAMIENTOS RELACIONADOS: COMITÉ DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN.

● CONTENIDOS CLAVE

Si bien no existe una plantilla homogénea para las compañías, dado que debe seguir el mismo ordenamiento que el resto de sus políticas, planteamos a continuación los contenidos clave a incluir:

- 
Definición de los conceptos relevantes utilizados: Deberán estar acorde a estándares internacionales, para facilitar el entendimiento a los usuarios y evitar controversias sobre el uso de los mismos.
- 
Entendimiento de la diversidad: Explicitar las características y condiciones que se consideran, a manera de que se refleje el amplio concepto de diversidad y el resguardo de todas y cada una de ellas; completarlo con una referencia general a la no discriminación que cubra aquellas no explicitadas.
- 
Asignación de responsabilidades: Incluyendo referencia a los roles de la alta dirección y del Comité de Diversidad e Inclusión (o equivalente que asuma las funciones de monitoreo de la política).
- 
Alcance de la aplicación de la política: Es decir quién debe desempeñarse de conformidad con: colaboradores y otros grupos de interés externos.
- 
Compromiso explícito de la compañía con la diversidad e inclusión: Debe dar fuerza a los lineamientos y vaya más allá del requerimiento del cumplimiento de la legislación y normativa aplicable por los colaboradores (así como proveedores y contratistas).
- 
Lineamientos de conducta: Significa las directrices a seguir, especialmente en aquellas áreas y procesos más relacionados por los impactos y riesgos. A continuación, presentamos algunos:
 - ▶ Construcción de los perfiles/posiciones requeridas en los equipos.
 - ▶ Atracción de talento: convocatorias de empleo, procesos de selección y contratación.
 - ▶ Evaluación del desempeño, incluyendo los criterios considerados.
 - ▶ Remuneración, incluyendo cómo se fija el variable.
 - ▶ Conciliación y otros beneficios asociados a las condiciones laborales.
 - ▶ Extensión de los beneficios a las familias.
 - ▶ Procesos de promoción interna y desarrollo de carrera.
 - ▶ Resguardo del bienestar, salud y seguridad.
 - ▶ Gestión de la información personal.

Pueden existir otros lineamientos temáticos adicionales a los anteriores, esto dependerá del énfasis que quiera otorgar cada empresa de acuerdo a sus objetivos y contexto.



Mecanismo para denunciar incumplimientos y sistema de consecuencias: Referencia de los medios por los que puede señalarse un incumplimiento detectado, especialmente señalando la Línea de denuncia. Además, indicar las sanciones en caso de comprobarse la veracidad del incumplimiento y que son complementarias de las derivadas de procesos judiciales.





3

IMPLEMENTACIÓN

3

IMPLEMENTACIÓN

La Política de Diversidad e Inclusión es un paso significativo en las compañías, y le siguen diferentes **iniciativas para fortalecer la aplicación de sus lineamientos y la cultura organizacional asociada.**

Del mismo modo, es clave la **construcción de metas (cuantitativas) y el planteamiento de indicadores** que permitan ver los avances en su aplicación. Por ejemplo: proporción de mujeres en las diferentes categorías / niveles profesionales.

A continuación, presentamos algunos ejemplos que esperamos sirvan para el mayor éxito de la implementación de la Política de Diversidad e Inclusión en las compañías.

INDICADORES

<i>Desglose de los colaboradores por categoría profesional y a su vez en cada categoría por género y edad (posibilidad de usar intervalos de edad – Por ej.: menores de 30, entre 30 y 50, mayores de 50 años).</i>	<i>% de colaboradores con algún tipo de discapacidad.</i>	<i>Indicadores asociados al clima laboral: mediciones de productividad, rotación voluntaria, resultados de la encuesta de monitoreo.</i>	<i>Porcentaje de las denuncias recibidas por la Línea Ética que corresponden a comportamientos discriminatorios y contrarios a la integridad del colaborador.</i>
<i>Porcentaje de los colaboradores capacitados anualmente en la política /y en otras relacionadas como la Política de Derechos Humanos y el Código de Ética.</i>	<i>Comparativa entre las tasas de retorno de los colaboradores hombres y mujeres después de los permisos de maternidad y paternidad, también de la tasa de permanencia un año después de la reincorporación.</i>	<i>Porcentaje de nuevos ingresos que corresponde a jóvenes.</i>	<i>Número de plazas en programas de pasantía.</i>
<i>Tasa de incorporación a la plantilla desde los programas de pasantía.</i>	<i>Porcentaje de evaluaciones en procesos de selección con al menos una mujer en la etapa final (Por ejemplo: en la terna final de candidatos).</i>	<i>Ratio salarial entre mujeres y hombres por categoría profesional y antigüedad.</i>	

Prácticas para fortalecer la cultura organizacional en diversidad e inclusión:

Se deben abordar aspectos como: 1) incorporación al equipo y trabajo con futuros colaboradores; 2) sensibilización de la plantilla; 3) cambio en procesos (reclutamiento); etc.

EJEMPLOS EN ECUADOR



Programa de coaching para colaboradoras, para reforzar sus habilidades e impulsar su desarrollo de carrera en el Banco.



Programa de coaching digital de colaboradores jóvenes destacados a los líderes senior de los equipos.



Programa de mentoría para niñas y adolescentes en el que colaboradores de la compañía les muestran su experiencia como mujeres profesionales, apoyando su desarrollo.



Prioridad al balance de género en la plantilla, incluyendo iniciativas para crear condiciones propicias para el desarrollo de carrera: programas de tutoría y coaching, capacitaciones de liderazgo, talleres de sesgo inconsciente, y resguardo de la maternidad con una política específica.



Paneles de evaluadores mixtos en cuanto al género para los procesos de selección. Sensibilización: Semana de la Diversidad, con intervenciones que consideran diferentes colectivos; Diversity Champions, colaboradores designados como agentes de cambio especialmente para ayudar a sus compañeros a identificar y trabajar sobre sesgos inconscientes; taller de sesgos inconscientes, para abordarlos en profundidad.

Adicionalmente, algunas iniciativas internacionales de referencia:

A

AMPLITUD DEL ENTENDIMIENTO DE DIVERSIDAD EN LA POLÍTICA



POLÍTICA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

En su Política, prohíbe las preferencias o distinciones de hasta 26 características personales que son motivo de discriminación.

B

INICIATIVAS DE INCLUSIÓN POR SEGMENTO



PROGRAMA CONGRUENCIA

Iniciativa destinada a reducir las brechas en la incorporación de los colectivos con mayores dificultades de acceso. Por ejemplo, desde el año 2000, el programa Congruencia implementado en las operaciones en México, se ha enfocado en identificar y reclutar a personas con algún tipo de discapacidad pero que tienen un título profesional.

C

TRABAJAR SOBRE LOS POTENCIALES COLABORADORES



MECANISMOS DE ATRACCIÓN DE TALENTO

Todos los años, Mastercard se asocia con organizaciones empresariales, universidades y eventos líderes para buscar reclutas excepcionales y alentarlos a unirse a Mastercard.

Apoyan a organizaciones en todo el mundo que representan diversas comunidades, incluidos afroamericanos, personas con algún tipo de discapacidad, hispanos o latinos, LGBTQ y mujeres.

Uno de los objetivos principales es contar con listas diversas de candidatos.

D

CAPACITACIÓN EN LOS EQUIPOS



PROGRAMA DE LIDERAZGO INCLUSIVO

La compañía puso en marcha una formación de liderazgo inclusivo y de prejuicios inconscientes para todos los líderes mundiales a nivel de vicepresidente y superior.

Esta experiencia de aprendizaje refuerza la comprensión de los participantes sobre cómo el liderazgo inclusivo hace avanzar nuestra capacidad de atraer, seleccionar, desarrollar y retener una fuerza de trabajo diversa e inclusiva.

La capacitación se basa en la investigación externa y se organiza en torno a cuatro pilares del liderazgo inclusivo: pertenencia, voz, justicia y crecimiento.

Más allá de la simple sensibilización, el taller motiva a los compañeros a participar en comportamientos específicos y efectivos para manejar el sesgo y les brinda el conocimiento y las habilidades para construir una inclusión.



Pacto Global
Red Ecuador



VALORA 18
S.A.S.