PLAN ESTRATÉGICO TRIENAL JEDI DE B LAB GLOBAL

2022 - 2025

ELABORADO POR

IDEAS Generation en colaboración con el Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica JEDI de B Lab Global

Índice de contenido

1	Introducción
3	Resumen ejecutivo
4	Teoría del cambio
5	Incorporación de los fundamentos JEDI
6-9	Plan estratégico
10	Filtro de Estrategia
11	Conclusión
12	Nota de agradecimiento
13-35	Apéndice

- Datos demográficos del grupo de trabajo
- Metodología
- Pilares JEDI y teoría del cambio
- Análisis de la causa raíz
- Medidas
- Filtro de Estrategia
- Implementación y recomendaciones

Introducción

El movimiento B Corp prevé un sistema económico global inclusivo, equitativo y regenerativo para todas las personas y el planeta. Nuestra Teoría del Cambio (que se detalla en las siguientes secciones) pretende impulsar el cambio de los sistemas económicos modificando: 1) el comportamiento y las operaciones de las empresas, 2) las normas y estructuras legales que rigen las empresas, y 3) las normas, narrativas y expectativas culturales sobre las empresas. Creemos que modificando el comportamiento, la cultura y las estructuras de las empresas, podemos abordar eficazmente tres retos interrelacionados que tienen un impacto negativo en las personas, las comunidades y el planeta:

Disminución del bienestar individual. Pérdida de cohesión social y aumento de la polarización.

Degradación ambiental y extracción de recursos.

Desigualdad estructural social, económica y jurídica.

La postura antirracista de B Lab establece que, para ser líderes empresariales responsables, debemos enfrentar el racismo y oponernos a la injusticia. Sin embargo, dada la enorme tarea que teníamos por delante, las preguntas seguían siendo las siguientes: ¿Cómo podemos aprovechar los conocimientos adquiridos sobre los sistemas y políticas racistas y prejuiciosos y aplicarlos a la forma de materializar nuestra teoría del cambio? ¿Y por dónde empezamos?

La planificación estratégica es el proceso de una organización para definir su dirección, diseñar tácticas para lograr sus objetivos, definir mecanismos de control para guiar la implementación y establecer métricas para medir el progreso. Este Plan Estratégico JEDI no es paralelo a nuestra Teoría del Cambio y Estrategia Global, sino que es complementario. El plan establece una dirección basada en nuestros Principios Básicos JEDI y esboza las tácticas para aplicar estos principios en todos los aspectos de nuestro trabajo, incluidas las prácticas, políticas y formas de trabajo internas y las Estrategias y Programas Globales externos.

En nuestra labor continua de JEDI, pretendemos abordar y discutir las desigualdades a escala mundial, sacando del centro a Estados Unidos en el proceso. No existe un enfoque único para los principios de justicia, equidad, diversidad e inclusión (JEDI). Si bien hay elementos comunes en temas como la desigualdad de género, el racismo y el clasismo, también hay matices, como castas, colonización, educación y la atención sanitaria, entre otros.

Con una comunidad de B Corps y socios globales en constante expansión, un creciente equipo interno y una mayor necesidad de integrar y sostener al marco JEDI en todos los grupos de interés, el proceso descrito en las siguientes páginas arroja luz sobre los aspectos de nuestra conversación "global" para los que no estábamos preparados. Destacamos y reconocemos que hemos descubierto varias lagunas que nos comprometemos a mitigar a medida que avancemos:

1. Infraestructura JEDI centralizada a escala mundial
2. Insuficiente comprensión globalizada y alineación con los principios JEDI en relación con el racismo, el concepto de "negritud" y otros temas que tienden a polarizar
3. Una tendencia a etiquetar las iniciativas como "globales" sin implementar un marco verdaderamente global; la intención no se corresponde con el impacto

El proceso de planificación estratégica centrado en JEDI supuso:

- Identificar el modelo de planificación estratégica más relevante y apropiado desde el punto de vista cultural para labrar un Plan Estratégico JEDI para B Lab Global
- Facilitar sesiones con un conjunto diverso de partes interesadas para abordar las posibles vías de cristalización de los tres Pilares de enfoque JEDI de B Lab: Equidad y justicia racial; distribución de liderazgo y traspaso de poder; responsabilidad
- Realización de un análisis de la causa raíz de cada Pilar JEDI y una revisión de la teoría del cambio de las redes de B Lab Global
- Crear un "Filtro de Estrategia" a través del cual examinar todas las futuras decisiones relacionadas con JEDI desde un punto de vista estratégico
- Desarrollar un plan estratégico
- Proporcionar orientación y apoyo en materia de gestión de proyectos, diseño y comunicaciones

Plan Estratégico JEDI de B Lab Global y Red de Socios Globales (SG)

La Red Global está formada por decenas de socios regionales y nacionales y el Movimiento B Corp está formado por más de 4.000 B Corps en 77 países y 153 industrias, además de decenas de miles de usuarios de las herramientas de B Lab para la medición del impacto y la gobernanza de las partes interesadas. La creación de un Plan Estratégico JEDI para este grupo tan grande y diverso no es posible todavía, algo que quedó aún más claro a través de este proceso. Esperamos que con la implementación de este plan, B Lab Global (BLG) esté mejor equipado para liderar procesos similares de inclusión regional con Socios Globales (SG) antes del año 2025. Al construir una infraestructura de conocimiento de los seres humanos, los procesos y las políticas en toda la red, podemos encontrar soluciones locales a los problemas globales, aplicando los principios JEDI de manera estandarizada.

Esperamos que esta guía sea útil para los Socios Globales (aunque las prioridades de BLG no coincidan del todo) como:

- Orientación para comprender las estrategias generales JEDI de B Lab Global, que pueden adaptarse a las prioridades locales, nacionales y regionales, y
- Un esquema que proporcione información útil sobre aspectos del proceso y el marco: desde la creación de grupos equitativos hasta el desarrollo de un recurso accesible y la formulación de preguntas inclusivas

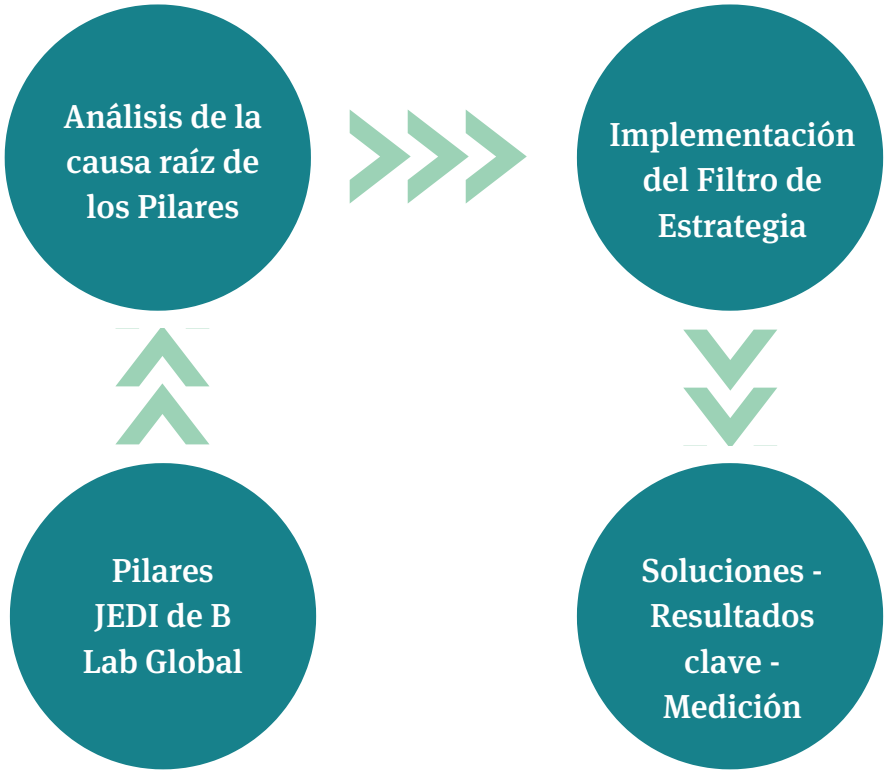
Resumen ejecutivo

El plan estratégico ofrece formas tangibles de integrar la Justicia, la Equidad, la Diversidad y la Inclusión (JEDI) en el espíritu de B Lab Global. Las Soluciones Estratégicas y los resultados de Responsabilidad/Medición que las acompañan han sido identificados a través de un proceso intencional y riguroso de recopilación de datos de los miembros del equipo, la visión, la ideación, las conversaciones del grupo de partes interesadas y los análisis de la causa raíz de los Pilares JEDI.

Los Pilares JEDI de B Lab Global –equidad y justicia racial, traspaso de poder y liderazgo distribuido, y responsabilidad– se utilizaron como puntos de referencia para el plan estratégico JEDI. A lo largo del proceso, intentamos crear una conexión clara y directa entre los Pilares, nuestras estrategias globales y la teoría del cambio.

Todas las soluciones estratégicas se diseñaron para abordar los obstáculos de cada uno de los tres Pilares. A través de un Análisis de la Causa Raíz, nos preguntamos "¿Qué nos impide materializar este Pilar?" Una vez que identificamos la causa raíz de estas barreras, el Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica diseñó soluciones y resultados clave para medir el progreso hacia nuestros objetivos.

Se espera que las recomendaciones esbozadas en el Plan Estratégico JEDI se apliquen en su totalidad durante un período de tres años que finalizará en 2025. Se espera que la aplicación satisfactoria del Plan Estratégico JEDI genere los cambios culturales y de infraestructura necesarios para alcanzar la visión JEDI de B Lab Global, así como nuestra Visión Global y nuestra Teoría del Cambio.



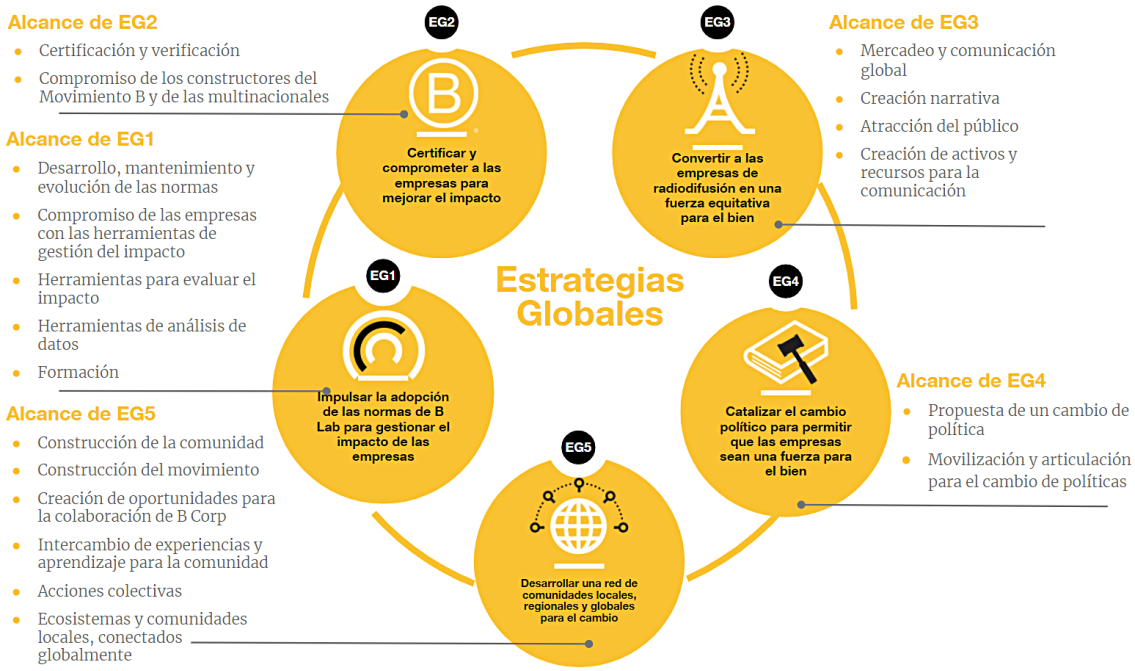
Teoría del cambio

Al redefinir el papel de las empresas como fuerza del bien dentro del sistema, B Lab puede influir positivamente y cambiar la naturaleza del propio sistema para que sea más inclusivo, equitativo y regenerativo. Mientras B Lab busca alcanzar su visión ampliada, la Teoría del Cambio ('TdC') detalla cinco estrategias para guiar los esfuerzos globales:

1. Impulsar la adopción de las normas de B Lab para gestionar el impacto de las empresas
2. Certificar y comprometer a las empresas para mejorar el impacto
3. Convertir a las empresas de radiodifusión en una fuerza equitativa para el bien
4. Catalizar el cambio de políticas para que las empresas sean una fuerza para el bien
5. Desarrollar una red de comunidades locales, regionales y globales para el cambio

Puede encontrar más información en el Apéndice

Teoría del Cambio - Estrategias Globales



La estrategia global facilitadora de la Red Mundial de B Lab consiste en impulsar la adopción de las normas de B Lab orientadas a la equidad, las cuales gestionan el impacto de las empresas, orientan la responsabilidad y potencian un liderazgo creíble. Esto permite y cataliza estrategias secundarias que se implementan directamente o en asociación, dependiendo del contexto y la madurez del Movimiento B regional o local.

Incorporación de los fundamentos JEDI

El documento The B Lab Global JEDI Baseline Pillars of Focus: 2021 (Pilares fundamentales de JEDI de B Lab Global) (disponible en 5 idiomas) contiene las áreas identificadas de enfoque JEDI que proporcionarán a la organización las herramientas para alcanzar nuestras metas y objetivos actuales. Además, los Pilares pueden ayudar a las personas y a las organizaciones a adquirir la visión necesaria para embarcarse en la siguiente etapa de nuestra labor de JEDI. Los Pilares constituyen los cimientos del Plan Estratégico JEDI.

¿Cómo sería si B Lab viviera de acuerdo con los principios de estos Pilares?

Cuando pensamos en nuestra visión global de un sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo, los Pilares deben ser las palancas de las que tiramos para informar nuestro "Cómo". JEDI es la forma en que construimos equipos, cultivamos líderes y realizamos negocios como una fuerza para el bien. Los beneficios de la inclusión se reflejan en nuestros objetivos, cultura, políticas, prácticas y experiencias en toda la red. Además de las lagunas reconocidas en nuestra Introducción, es importante señalar que la creación de este plan también estuvo limitada por los propios Pilares:

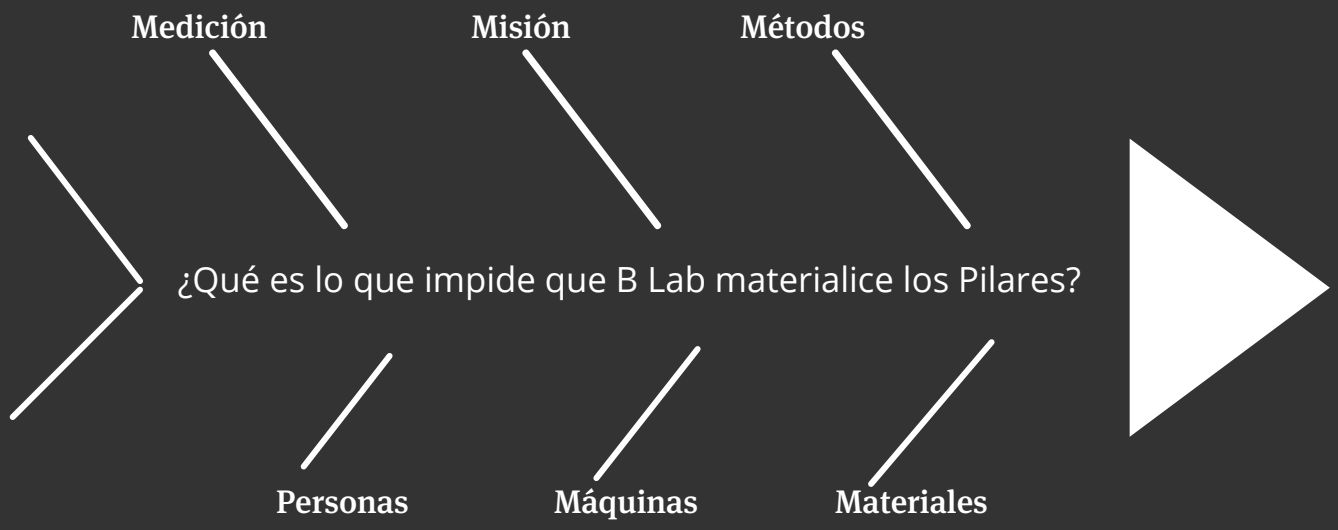
- Hay una serie de preguntas y consideraciones que se presentan con los Pilares y que animan a los equipos a dejar que decidan las personas más cercanas al trabajo. Con razón, esto limitó el locus de control de B Lab. Al no poder tomar decisiones por la red, el comité de planificación optó por utilizar estos parámetros para seleccionar las estrategias identificadas en el análisis de la causa raíz que estaban dentro del control de B Lab Global.
- Además, los Pilares animan a los responsables de la toma de decisiones a buscar la voz de quienes se verán afectados por los resultados de sus decisiones. Los comentarios recibidos en la encuesta de la red de BLG nos han proporcionado información muy precisa que ha guiado nuestras decisiones a la hora de determinar el cronograma de trabajo.

Puede encontrar más información en el Apéndice.

Plan Estratégico

La siguiente información procede del Análisis de la Causa Raíz realizado a cada uno de los tres Pilares JEDI de B Lab. La selección del siguiente contenido se realizó a través de una conversación interactiva con el Comité de Planificación Estratégica JEDI y luego se presentó a la Red de Socios Globales de B Lab para obtener información adicional.

Se puede encontrar información adicional en el Apéndice.



Medición	**herramientas o mecanismos establecidos para evaluar los procesos**
Personas	**recurso humano, mano de obra o fuerza laboral**
Misión	**la empresa como fuerza del bien**
Máquinas	**tecnología y recursos**
Métodos	**procesos, políticas, procedimientos estructurales**
Materiales	**folletos, manuales, guías de recursos, etc.**

Equidad y justicia racial

La participación de la organización a través de la práctica integral, intencionada y continua de cambiar las políticas, las prácticas, los sistemas y las estructuras, dando prioridad a un cambio mensurable en la vida de las personas marginadas de la región, los negros y/o los indígenas. La raza y el origen étnico se presentan en diversas formas que están vinculadas a otros factores de diversidad de múltiples maneras.

Conclusiones clave del Análisis de la causa raíz:

- Seguimiento ineficaz de las empresas minoritarias de la región
- Falta de comprensión común de los principios, retos y oportunidades JEDI en todas las regiones del mundo.
- Falta de representación y de identidades diversas en la Junta Directiva y el liderazgo.
- Desconexión entre los principios y valores de B Lab y la forma en que los encarnan los dirigentes y el personal de B Lab.

Cronología	Solución	Resultados clave
2022	• Evaluar y analizar, a través de un enfoque antirracista, las políticas y prácticas de liderazgo • Crear un marco claro de competencias JEDI para los líderes, gerentes y el personal • Marco formalizado para integrar los principios JEDI en el proceso de toma de decisiones • Desarrollar un marco claro de competencias JEDI para los líderes, gerentes y el personal • Asociarse con el equipo de BLG Insights para identificar puntos de datos para medir y hacer seguimiento a los resultados de nuestros programas existentes en las poblaciones marginadas de la región	• Recomendaciones para mejorar las políticas y prácticas de liderazgo que se ajusten a las prácticas antirracistas • Las herramientas de retroalimentación y evaluación miden las competencias y el desempeño de los líderes, gerentes y el personal JEDI y apoyan la responsabilidad hacia los mismos objetivos • El marco JEDI se aplica en los procesos de toma de decisiones y se hace cumplir a través de la política • Las herramientas de retroalimentación y evaluación miden las competencias y el desempeño de los líderes, los gerentes y el personal JEDI y apoyan la responsabilidad hacia los mismos • BLG hace un seguimiento y mide el impacto de nuestros programas, con la vista puesta específicamente en los objetivos JEDI para identificar las lagunas que pueden ser abordadas para apoyar mejor a los grupos marginados de la región
2023	• Crear una biblioteca de recursos que apoye un aprendizaje y una comprensión más profundos de las competencias y prácticas JEDI. Agrandar la biblioteca de recursos a medida que nosotros crecemos. Esto podría ser algo que se vea como un valor añadido a la certificación y puede ser una fuente de ingresos provenientes de los que no son B o están esperando ser B y quieran pagar por el acceso. • Crear un grupo JEDI Global con representación de toda la Red Mundial • Desarrollar mecanismos de responsabilidad o retrospectivas importantes para proyectos y procesos	• La biblioteca de recursos JEDI proporciona acceso a información y formación sobre temas de JEDI para el personal y para las partes interesadas externas (usuarios de B Corps BIA, etc.) • El grupo JEDI Global se reúne y discute las cuestiones e inquietudes relacionadas con JEDI y apoya a B Lab Global para garantizar que el trabajo en cuanto a JEDI refleje fielmente las necesidades de la Red Global • El uso de retrospectivas apoya el aprendizaje intencional y continuo
2024	• Dirigir la evaluación de la experiencia actual de los miembros del equipo con la tecnología en B Lab, para identificar las barreras a la accesibilidad/uso.	• Lista de soluciones prioritarias para mejorar la accesibilidad tecnológica

Traspaso de poder y distribución de liderazgo

Definiciones y comprensión claras de las funciones, responsabilidades, políticas, flujos de trabajo y procesos de toma de decisiones entre todos los miembros del equipo. Adopción de sistemas que fomenten la participación equitativa y quite del centro las ideas y estilos de trabajo occidentales/estadounidenses.

Conclusiones del análisis de la causa raíz:

- Uso inadecuado de las prácticas que fomentan la participación/opinión equitativa de los diferentes individuos, lo que hace que algunos tengan una influencia desproporcionada en la toma de decisiones.
- Las voces dominantes o mayoritarias influyen en forma desproporcionada en las decisiones sobre las voces minoritarias o más silenciosas, incluso en el análisis de datos
- Falta de formación y apoyo suficientes para que el personal de todos los niveles pueda tomar decisiones en su ámbito.

Cronología	Solución	Resultados clave
2022	• Incorporar las competencias y aprendizajes JEDI en la inducción del liderazgo y la junta directiva • Evaluar las estructuras y políticas de las juntas directivas para que sean inclusivas e identificar las perspectivas y voces ausentes	• La Junta Directiva y el nivel de liderazgo tienen la formación y las herramientas para practicar e impulsar la responsabilidad de los Pilares JEDI de B Lab • Propuesta de ampliación de la representación en la Junta Directiva y evolución de las políticas y prácticas de inclusión
2023	• Revisar las prácticas y las políticas para identificar los problemas que impiden la participación equitativa, expresar las opiniones y tomar decisiones	• Lista de prioridades de las actualizaciones propuestas para la práctica y las políticas
2024	• Crear una pauta de análisis para ayudar a los individuos y grupos a analizar los datos de forma equitativa • Incorporar un marco/ciclo de vida de la responsabilidad en el proceso de desempeño. • Incorporar medidas JEDI y de responsabilidad en las retrospectivas • Crear un marco común para construir un equipo “global” de alto impacto	• Los líderes, los gerentes y el personal pueden evaluar los datos/información cuantitativos y cualitativos para tomar decisiones que tengan en cuenta el impacto de esas decisiones en los diferentes grupos • Los líderes y gerentes tienen herramientas para garantizar la responsabilidad a través de las evaluaciones de desempeño • Los equipos utilizan sistemáticamente las retrospectivas para aprender y evaluar cómo el proyecto o el proceso ha apoyado los objetivos y la responsabilidad JEDI • Los directivos y los líderes cuentan con orientaciones para crear equipos con representación global y fomentar prácticas que permitan una voz global

Responsabilidad

Confianza en los altos cargos para cumplir las acciones prometidas. Los individuos y los grupos asumen la responsabilidad de las consecuencias de sus decisiones. Comprensión clara de los flujos de trabajo, de la propiedad del proyecto, de los plazos y de la medición del éxito, con las contingencias previstas.

Conclusiones del análisis de la causa raíz:

- Falta de definición de la responsabilidad (a menudo considerada un castigo)
- Falta de comprensión coherente y clara de los resultados de los que los individuos son responsables y de cómo se miden.
- Falta de conexión entre los Pilares JEDI de B Lab, la estrategia organizativa y las prácticas de gobernanza y liderazgo

Cronología	Solución	Resultados clave
2022	• Definir la responsabilidad para la organización y la red y apoyar la comprensión y la adopción mediante la formación	• Los líderes, los gerentes y el personal comprenden e impulsan una cultura de responsabilidad con resultados claros
2023	• Crear un marco de responsabilidad para que los miembros de la Junta Directiva pidan cuentas al presidente ejecutivo/ejecutivos principales y viceversa. • Crear objetivos JEDI específicos para los equipos/proyectos	• Responsabilidad clara y transparente del Presidente ejecutivo/ejecutivos principales hacia las estrategias de B Lab y los Pilares JEDI • Los individuos y los equipos pueden incorporar los objetivos JEDI a los proyectos y al trabajo en equipo
2024	• Desarrollar una narrativa verdadera y coherente dentro de B Lab en torno a la responsabilidad y garantizar que se comunique claramente en nuestra narrativa externa	• Auditoría interna y seguimiento de los cambios narrativos y de los proyectos de employer branding (marca del empleador)

Filtro de Estrategia

Además de las Soluciones Estratégicas, desarrollamos un Filtro de Estrategia para ayudar al equipo a garantizar que los objetivos y las prioridades estratégicas estén alineados con los objetivos de nuestro Plan JEDI.

La herramienta Filtro de Estrategia está diseñada para evaluar nuevas oportunidades, proyectos o iniciativas utilizando criterios específicos de toma de decisiones. Las preguntas del filtro pretenden provocar el diálogo y garantizar que el equipo JEDI haya debatido y evaluado las oportunidades desde el mayor número de puntos de vista posible. Aunque decir "sí" a cada pregunta no es un requisito, el equipo JEDI debería ser capaz de responder en forma afirmativa a la mayoría de las secciones y discutir cualquier área que necesite más información o claridad para avanzar. A medida que el equipo JEDI ponga en práctica el siguiente plan estratégico durante los próximos tres años, este Filtro de Estrategia servirá como faro de guía para garantizar que las nuevas oportunidades estén alineadas con los objetivos y resultados originales del plan estratégico.

Cuando haya estrategias/oportunidades u objetivos que compitan entre sí, se estudiarán las oportunidades en función de los siguientes criterios:

- ¿Cuál es el impacto de esta estrategia en los resultados de nuestro Plan Estratégico JEDI (bajo/moderado/alto)?
- ¿Cuál es el nivel de intensidad de recursos que requiere esta actividad (bajo/moderado/alto)?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo (es decir, impacto negativo en la organización x probabilidad de que el riesgo se manifieste si no actuamos sobre él) (bajo/moderado/alto)?
- ¿Cuál es la aceptación de las partes interesadas más afectadas por esta estrategia propuesta?

El Filtro de Estrategia se puede ver en el Apéndice.

Conclusión

Las iniciativas JEDI introducen oportunidades para el cambio de la cultura organizativa creada conjuntamente a nivel personal, así como a nivel sistémico y de red. Debemos seguir avanzando a través de nuestro trabajo conjunto; cada líder y miembro del equipo en la jerarquía de poder debe estar dispuesto a experimentar la incomodidad y ser autorreflexivo en esa incomodidad. Esto incluye la incertidumbre de hacer las cosas de forma diferente a como las hemos hecho siempre, volver a priorizar el trabajo para crear más espacio para el marco JEDI y redefinir nuestro concepto de éxito.

A medida que B Lab Global continúe con su trabajo en cuanto a JEDI, el movimiento se basará en gran medida en las fortalezas y en los aprendizajes de B Lab Global para actuar como líderes, allanando el camino para los próximos pasos:

- Muchos miembros del equipo de B Lab Global aportan su propio nivel de experiencia y conocimientos a la conversación sobre JEDI. Esto le permite a B Lab ampliar su comprensión de este trabajo y abordarlo desde una perspectiva interseccional.
- Los miembros del equipo han compartido la comodidad y la voluntad de participar en conversaciones sobre JEDI en el lugar de trabajo. Esta comodidad es algo que podemos aprovechar juntos para garantizar que seguimos profundizando en nuestras conversaciones al respecto.
- Los miembros del equipo tienen un compromiso personal con el trabajo en cuanto a JEDI, tanto personal como profesionalmente. Estos compromisos nos permitirán participar más eficazmente en el trabajo conjunto de responsabilidad.
- Los miembros del equipo de B Lab Global hablan con fluidez sobre JEDI. Esta fluidez nos permite comunicarnos más eficazmente a través de las diferencias.
- En B Lab Global, asumimos un auténtico compromiso con la responsabilidad social que incluye un compromiso sostenido con el trabajo en cuanto a JEDI.

El modo en que B Lab se compromete y responde a estas estrategias JEDI es vital para el éxito del trabajo en cuanto a JEDI. La voluntad de los miembros del equipo de examinar su posición en relación con este trabajo y con los demás, y de aceptar la oportunidad de crecimiento individual como miembros del equipo y como individuos, será un factor crítico para el éxito. B Lab explorará y obtendrá más información en los tres años siguientes. A medida que vayamos ejecutando el plan y aplicando nuevas estrategias, surgirán nuevos recursos, puntos fuertes, oportunidades y necesidades. Es importante recordar que todos compartimos un piso común en la base de nuestras diferencias y que debemos aprovechar esas diferencias para construir nuevos puentes de entendimiento y progreso.

Nota de agradecimiento

Me gustaría dar las gracias a los miembros del Comité de Planificación Estratégica JEDI que, durante los últimos 6 meses, han dedicado colectivamente más de 325 horas a este proyecto. Gracias por confiar en la visión y compartir con franqueza a lo largo del proceso. Sus preguntas, reacciones, optimismo y compromiso no pasan desapercibidos. Esto es parte del trabajo no planificado, los momentos que solo unos pocos vemos; pero no será desagradecido. No podríamos haber llegado hasta aquí sin las perspectivas únicas de cada uno de ustedes y creo sinceramente que hemos asumido uno de los retos más importantes de nuestra labor JEDI. Cada uno de nosotros tiene un enorme interés en el éxito de esta empresa, ya que nos unimos para lograr esta visión compartida y planificar nuestro futuro.

Ellonda L. Williams, Doctore en Educación
Directora de Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión

El Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica JEDI

El Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica JEDI de B Lab Global trató de incluir las perspectivas de varios puntos de vista, incluyendo antecedentes en estrategia, asociaciones comunitarias y, lo que es más importante, la visión JEDI. Nuestro objetivo era dirigir un proceso que 1.) fusionara nuestras Estrategias Globales con nuestros compromisos JEDI, 2.) estableciera objetivos claros y esbozara un plan para alcanzar esos objetivos. Comenzamos nuestro proceso de planificación estratégica con una reunión de lanzamiento del proyecto en septiembre de 2021. Como socio externo, IDEAS Generation nos guio a través del proceso.

Miembros del Grupo de Trabajo:

- Camilla Paquette - Directora de Programas Globales
- Dan Osusky - Jefe de Gestión de Normas, B Lab Global (asesor)
- David Leathers - Director de Programas, Gestión de Impacto, B Lab Global (asesor)
- Ellonda Williams - Directora de Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión, B Lab Global (responsable de la toma de decisiones)
- Eilish Kavanagh - Directora de Finanzas y Operaciones, B Lab UK (asesora)
- Emma Schned - Directora de Estrategia y Gobernanza, B Lab Global (asesora)
- Hannah Munger - Directora de Comunicación y Marketing Global (asesora)
- Irving Chan Gómez - Gerente, Desarrollo y Compromiso de Socios Globales, B Lab Global (asesor)
- Josh Odam - Especialista en Justicia, Equidad, Diversidad e Inclusión, B Lab Global (asesor)
- Marielle Martin - Gerente de Compromiso Comunitario: Segmento negro, indígena y POC, asesora, comunidad BIPOC* de EE.UU. y Canadá (*cambio de cargo, por determinar)
- Por delegación: Jorge Fontanez, Presidente Ejecutivo, B Lab US & Canadá
- Olivia Lee - Directora de Personas y Cultura, B Lab Global (asesora)
- Vale Jokisch - Directora Ejecutiva, Personas y Operaciones, B Lab Global (asesora)
- Partes interesadas en el ámbito mundial*

*Se invitó a los Socios Globales (SG) a presentar el nombre de una persona que realice el trabajo en cuanto a JEDI, sin embargo, dada la variación de los puntos de inflexión, no todos los SG tienen esta capacidad; por lo tanto, se tomaron consideraciones adicionales para recoger la retroalimentación y los puntos de vista de este importante grupo de partes interesadas. Aunque este plan está centralizado dentro de B Lab Global, entendemos las implicaciones que nuestro trabajo tiene en la Red Global y buscamos involucrar estas perspectivas para identificar más el trabajo localizado frente al trabajo global, realizado localmente. Queremos ser globales en todo, pero reconocemos que hay limitaciones de infraestructura y pretendemos ser más claros cuando hablemos de nuestros planes y esfuerzos sobre JEDI.

Facilitado y compilado por:
IDEAS Generation (anteriormente Inclusion Nextwork)
Sage Drennon - Líder del proyecto y estratega de IDEAS
Desi Carson - Socia de desarrollo de IDEAS
Lore Espinoza Guerrero - Practicante de IDEAS y traductora e intérprete oficial

El Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica JEDI

Datos demográficos del equipo

Experiencia profesional

El Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica JEDI

Datos demográficos del equipo

Identidad de género	Mujeres: 61,5%, Hombres: 38,5%
Identidad racial	Africanos/afroamericanos/negros (por ejemplo, jamaicanos, haitianos, nigerianos, etíopes, afrocaribeños, etc.): 30,8% Caucásicos/blancos (por ejemplo, alemanes, irlandeses, ingleses, italianos, polacos, etc.): 46,2% Origen hispano, latino/a/x o español (por ejemplo, mexicano, mexicano-americano, puertorriqueño, cubano, colombiano, etc.): 23,1% Indígenas (por ejemplo, Nación Navajo, Tribu Pies Negros, Mayas, Comunidad Esquimal Nome, etc.): 7,7%
Edad	25-34: 46.2% 35-44: 38.5% 45-54: 7.7% 55-64: 7.7%
Personas con discapacidad	61.5%
Estado de cuidador	30.7%
Estado Civil	Unión Civil: 15,3% Casados: 46,1% Solteros: 15,3% Unión espiritual o cultural: 15,3%
LGBTQIA+	38.5%
Lengua materna	Inglés: 92,3% Español: 23,1%
Origen de nacimiento	Europa: 7,7% América del Norte: 7,7% Estados Unidos: 84,6%
Estado de los padres	Padres en pareja o tutor legal: 30,7%

Metodología

Reuniones estratégicas

- El Grupo de Trabajo de Planificación Estratégica JEDI se reunió 10 veces a lo largo de seis meses en 2021 y principios de 2022 para finalizar y debatir el plan. A lo largo de los seis meses de trabajo, se lograron los siguientes objetivos:
  - Identificar el modelo de planificación estratégica que se iba a seguir
    - Optamos por un marco basado en prioridades que nos permitió centrarnos en los tres Pilares JEDI ya identificados por B Lab, dado que los otros modelos habrían requerido dar pasos atrás para recopilar datos y aportes que ya se habían solicitado para crear los Pilares.
  - Determinar la duración y el cronograma del propio Plan Estratégico JEDI
  - Realizar un análisis de la causa raíz de los tres Pilares JEDI
  - Desarrollar un Filtro de Estrategia
  - Finalizar el Plan Estratégico

Encuesta

- En un esfuerzo por recibir los aportes y los comentarios del mayor número posible de partes interesadas, se realizó una encuesta estratégica entre el personal y las partes interesadas para recabar información sobre las soluciones estratégicas. El equipo de IDEAS Generation analizó los comentarios para determinar qué soluciones estratégicas eran las más importantes y destacadas para el personal y las partes interesadas. Los resultados se utilizaron para elaborar el programa y el cronograma de aplicación definitivos.

Limitaciones

- La encuesta sobre la planificación estratégica JEDI estuvo disponible entre el 1 y el 21 de diciembre y fue completada por más de 100 participantes. De ese grupo, aproximadamente un tercio fueron respuestas de los miembros de BLG (Grupo B Lab), mientras que el resto eran partes interesadas de la Red B Lab. A los participantes se les hizo una serie de preguntas relacionadas con los componentes del plan estratégico propuesto en las que clasificó cada componente como “Favorable”, “Neutral” o “Desfavorable”. La “Puntuación Porcentual” refleja el porcentaje de respuestas “Favorables” para cada pregunta y esas “Puntuaciones porcentuales” se analizaron en consecuencia. Dado que no todas las personas a las que se envió la encuesta participaron, existen limitaciones en la recopilación de datos y en el muestreo.

Metodología

En general, todas las opciones de planificación estratégica JEDI recibieron un porcentaje favorable tanto de BLG como de la Red, y cada uno de sus componentes se clasificó por encima de 70%, excepto en un área: la clasificación de BLG del segundo Pilar (distribución de liderazgo y traspaso de poder), que se situó en 66%. En lo que respecta a la metodología, la Red votó 12% menos favorablemente sobre la encuesta que se utilizó para recabar opiniones que el grupo BLG, por lo que el equipo podría considerar la posibilidad de utilizar en el futuro un mecanismo de retroalimentación diferente al de la encuesta para la Red.

En cuanto al primer Pilar (Equidad y Justicia Racial), en la encuesta surgieron dos claras prioridades con votos muy favorables de ambos grupos. La primera fue "Crear un marco claro para la competencia JEDI", con 91% de votos favorables de BLG y 90% de la Red. La segunda fue un "Marco de principios/soluciones JEDI aplicado en los procesos de toma de decisiones y aplicado a través de la política" con 89% favorable de BLG y 81% favorable de la Red. Estas dos prioridades se destacan como áreas para comenzar a trabajar en el primer Pilar, pero también es importante señalar en qué difieren las tendencias de votación y cómo pueden afectar a las futuras prioridades. Por ejemplo, la Red votó 86% a favor de "Crear un proceso de evaluación de datos de impacto para medir y hacer un seguimiento de los resultados de nuestros programas existentes", mientras que BLG votó solo 71% a favor. Asimismo, la Red votó 62% a favor de una Biblioteca de Recursos mientras que BLG solo votó 51%. Por otro lado, BLG votó 91% a favor de "Evaluación y análisis a través de un enfoque antirracista sobre las políticas y prácticas de liderazgo" mientras que la Red votó solo 73% a favor. Usando estos datos comparativos, IDEAS Generation recomendaría equilibrar estas últimas prioridades trabajando simultáneamente en una iniciativa en donde la Red y en otra en donde BLG esté más a favor para satisfacer a todas las partes interesadas relevantes.

91%

a favor por parte de BLG y

90%

a favor por parte de la Red para

"Crear un marco claro para la competencia JEDI"

Para el segundo Pilar (Traspaso de poder y distribución de liderazgo), la prioridad más destacada con los votos más favorables y la mayor alineación entre los grupos fue "Evaluar las estructuras de la junta directiva para determinar si un asiento rotativo u otra forma de inclusión en la práctica puede apoyar la diversificación de las voces/experiencias en la junta directiva" con puntuaciones favorables de 76% y 84% de BLG y la Red, respectivamente. En segundo lugar, "Empezar a desarrollar directrices para las partes interesadas externas que apoyen a los miembros del equipo de B Lab en la gestión de las relaciones con las diversas partes interesadas" le siguió de cerca con 74% de apoyo por parte de BLG y 75% por parte de la Red. Al ser las dos únicas prioridades que mencionan claramente la diversificación de perspectivas y voces, esto demuestra que la diversidad en sí misma es una prioridad importante tanto para BLG como para la Red. Consideramos que esta alineación de prioridades indica que los grupos de partes interesadas comparten las expectativas de que se tomen medidas para la diversificación.

76%

a favor por parte de BLG y

84%

a favor por parte de la Red para

"Evaluar las estructuras de la Junta Directiva para determinar si un puesto rotativo u otra forma de inclusión en la práctica puede apoyar la diversificación de voces y experiencias en la junta"

Metodología

En cuanto al tercer Pilar (responsabilidad), la prioridad más destacada, con los votos más favorables y la mayor alineación entre los grupos, fue "Incluir las competencias y los aprendizajes JEDI en la inducción del liderazgo y la Junta Directiva", con 91% de votos a favor por parte de BLG y un 84% de votos por parte de la Red. Esta conclusión implica que ambos grupos creen que la responsabilidad puede mantenerse mejor desde el principio si se equipa adecuadamente al liderazgo con los conocimientos necesarios al principio de su mandato. Al dar ejemplo desde el principio y con los líderes más visibles de B Lab, la responsabilidad saludable puede extenderse desde el liderazgo a una red más amplia de partes interesadas internas y externas. En segundo lugar, "Desarrollar un plan de estudios y empezar a formar al personal sobre lo que es y lo que no es la responsabilidad" recibió una alta puntuación, con 74% a favor por parte de BLG y 77% a favor por parte de la Red. Aunque este resultado arrojó el mismo porcentaje medio entre los grupos (75,5%) que otra prioridad: "Crear un marco de responsabilidad para que los miembros de la Junta Directiva hagan responsables a al Presidente Ejecutivo/Ejecutivos Principales y viceversa", esta última prioridad no tuvo la misma alineación de votos que la primera. La alineación en los patrones de voto sugiere que las iniciativas relacionadas con el currículo y la formación serán recibidas favorablemente por las partes interesadas en todos los grupos.

91%

a favor por parte de BLG y

84%

a favor por parte de la Red para

"Incorporar las competencias y los aprendizajes JEDI en el liderazgo y la incorporación a la Junta"

Luego de promediar los porcentajes de votos favorables de cada grupo, los resultados finales de cada prioridad se resume a continuación:

- Primer Pilar: equidad y justicia racial
  - (90,5%) Crear un marco claro para la competencia JEDI.
  - (85,0%) Marco de principios/soluciones JEDI aplicado en los procesos de toma de decisiones y aplicado a través de la política.
  - (82,0%) Evaluación y análisis a través de un enfoque antirracista sobre las políticas y prácticas de liderazgo.
  - (78,5%) Crear un proceso de evaluación de datos de impacto para medir y hacer seguimiento de los resultados de nuestros programas existentes.
  - (72,5%) Crear un grupo JEDI global formado por socios JEDI de todo el mundo y redes.
  - (71,5%) Seguir impulsando las retrospectivas y las formas de convertirse en una organización de aprendizaje intencional.
  - (56,5%) Biblioteca de Recursos que crezca a medida que nosotros crecemos. Esto podría ser algo que se vea como un valor añadido a la certificación y puede ser una fuente de ingresos provenientes de los que no son B o están esperando ser B y quieran pagar por el acceso.
  - (48,0%) Dirigir la evaluación y el análisis de la experiencia actual de los miembros del equipo con la tecnología en B Lab para identificar las barreras a la accesibilidad/uso.

Metodología

- Segundo Pilar: traspaso de poder y distribución de liderazgo
  - (80,0%) Evaluar las estructuras de las juntas directivas para determinar si un puesto rotatorio u otra forma de inclusión en la práctica puede apoyar la diversificación de voces/experiencias en la junta.
  - (74,5%) Empezar a desarrollar directrices para las partes interesadas externas que apoyen a los miembros del equipo B Lab en la gestión de las diversas relaciones con las partes interesadas. Se centran específicamente en cómo relacionarse con una parte interesada que puede no estar en consonancia con los valores JEDI.
  - (68,5%) Crear una guía de análisis equitativo para la organización. Una guía para ayudar a dirigir el trabajo individual o de grupo sobre cómo analizar los datos con un enfoque equitativo.
  - (64,5%) Hacer una auditoría o revisión de las prácticas de personal dentro del equipo de C&V para comprometerse con los más afectados y proponer cambios basados en sus necesidades reales.
  - (64,5%) Crear un marco para lo que es un equipo "global" en la práctica (por ejemplo, si cada equipo en global debe tener ciertos tipos de representación de diferentes regiones).
  - (64,0%) Marco de expectativas y qué equipos participan en los grupos de trabajo (por ejemplo, C&V, programas, etc.).

- Tercer Pilar: responsabilidad
  - (87,5%) Incluir las competencias y aprendizajes JEDI en la inducción del liderazgo y la Junta Directiva.
  - (75,5%) Elaborar un plan de estudios y empezar a formar al personal sobre lo que es y lo que no es la responsabilidad.
  - (75,5%) Crear un marco de responsabilidad para que los miembros de la Junta Directiva hagan responsables a los Presidente Ejecutivo/Ejecutivos Principales y viceversa.
  - (74,0%) Crear objetivos específicos para cada equipo/proyecto en torno al enfoque JEDI como forma de tener una medición formal en torno a la responsabilidad.
  - (69,0%) Definir la responsabilidad para la organización y la red. Crear algunas series de formación con un consultor externo (seleccionado por el equipo JEDI de B Lab) para apoyar la comprensión de la responsabilidad.
  - (64,5%) Incorporar el marco/ciclo de vida de la responsabilidad en el proceso de desempeño.
  - (64,0%) Incorporar medidas JEDI y de responsabilidad en las retrospectivas. Crear un marco que deberán seguir los equipos.
  - (63,0%) El equipo JEDI participa en los cambios narrativos y proyectos de employer branding, incluidos los que están en curso.

Estos resultados se utilizaron para crear el programa y el cronograma de aplicación definitivos.

Metodología

NUESTRO MARCO DE IDEAS:

En IDEAS Generation, utilizamos el mencionado Marco IDEAS como nuestro punto de referencia y el enfoque a través del cual realizamos todo nuestro trabajo y evaluaciones. Creemos que cada componente del marco está conectado con los demás para formar una perspectiva completa y centrada en el ser humano desde la que hacemos nuestras recomendaciones.

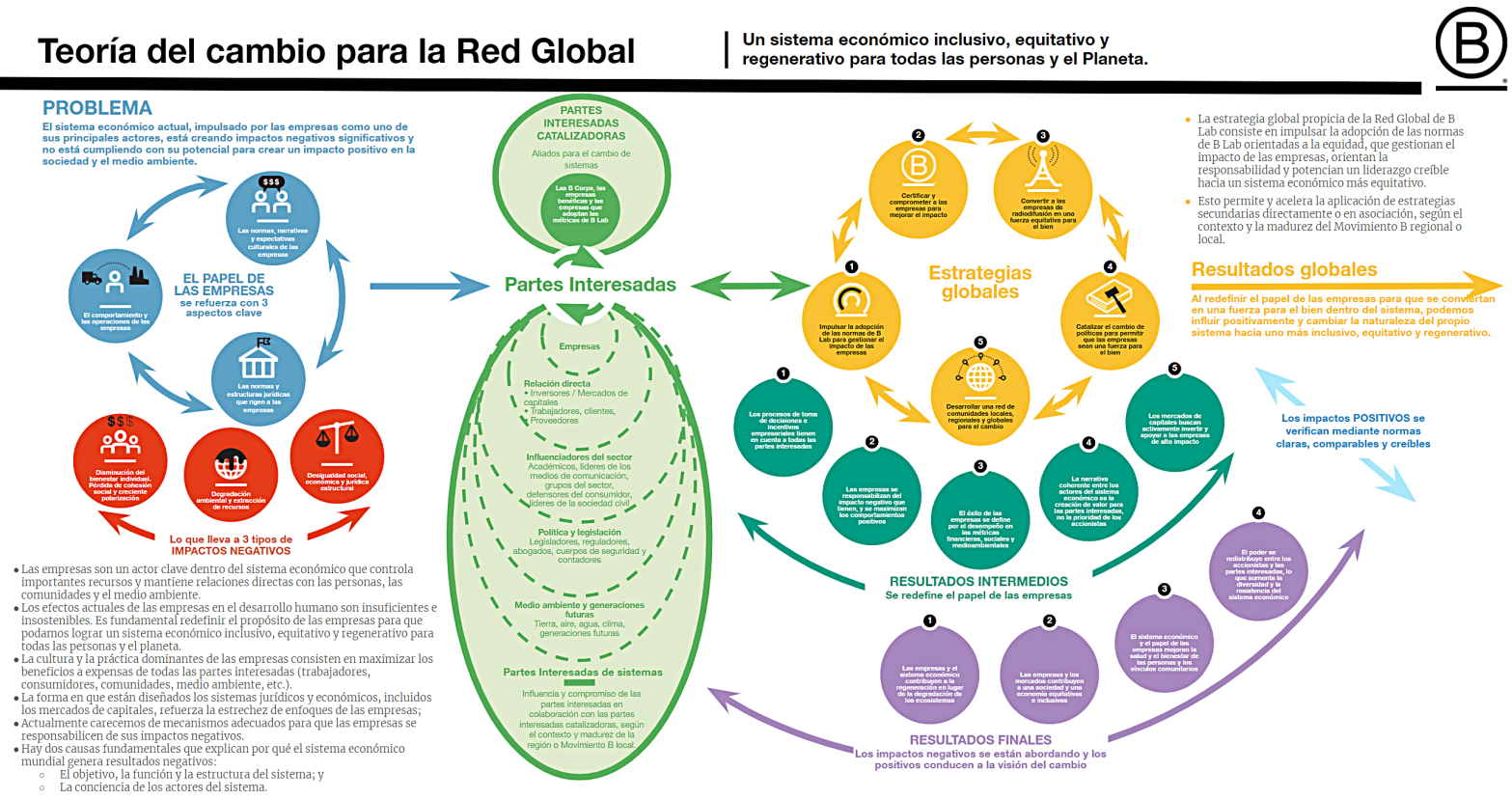
En un esfuerzo por cumplir las normas más estrictas de acceso durante la difusión de este informe, hemos proporcionado traducciones escritas y de audio a múltiples idiomas, así como una versión alternativa en escala de grises. Puede hacer clic en el símbolo del altavoz para la versión de audio o en el nombre del idioma para la versión escrita. Si hay algo más que podamos hacer para que este informe sea accesible para usted, no dude en ponerse en contacto con nuestro equipo de IDEAS Generation.

Español Portugués Italiano Francés Inglés (escala de grises)

Teoría del cambio

Estas estrategias y la TdC son extensiones del trabajo actualmente en curso de B Lab para redefinir el papel de las empresas como una fuerza para el bien. Este trabajo se utilizará para guiar a los Socios Globales en la aplicación de la TdC a nivel regional y, posiblemente, en el desarrollo de sus propios objetivos y estrategias en consonancia con el marco global de la TdC.

Puede encontrar la Teoría Global del Cambio a continuación, enlazada aquí, y encontrar más detalles sobre la Teoría del Cambio en este video explicativo.



Pilares fundamentales de enfoque JEDI: equidad y justicia racial

Angela Glover Blackwell, fundadora de PolicyLink, define la equidad racial como la inclusión justa y equitativa en una sociedad en la que todas las personas, independientemente de su raza o etnia, pueden participar, prosperar y alcanzar su pleno potencial. La inequidad racial se perpetúa en gran medida por el racismo estructural. El racismo estructural se refiere a las políticas y prácticas políticas, culturales, sociales y económicas históricas y actuales que desfavorecen sistemáticamente a las personas de color.

La equidad racial es inclusiva.

La interseccionalidad racial existe en todos los aspectos de la interacción humana. No hay otras formas de enfoque de la equidad que abarquen todos los demás, excepto la equidad racial.

Por ejemplo: todo ser humano que vive con una discapacidad tiene una raza -ya sea conocida, desconocida o supuesta-, mientras que todos los que existen dentro de una raza o entre razas no tienen necesariamente una discapacidad.

Preguntas que impulsan la equidad y la justicia racial

1. ¿Ha establecido qué grupo racial es el más minoritario? (En el campo, la comunidad, los participantes, los grupos de interés, etc.)
2. ¿Se ha guiado por algún supuesto? ¿Está calificado para respaldar ese supuesto? ¿Por qué lo ha hecho? ¿Es su perspectiva lo suficientemente amplia?
3. ¿Quiénes pueden no tener acceso a esta información o programa? ¿Tuvo esto en cuenta en su planificación?
4. ¿Se ha preguntado “por qué” al menos una vez durante su proceso?
5. ¿Ha decidido hacer algo diferente esta vez o se ha comprometido a hacerlo la próxima vez? ¿Cuáles son sus medidas para la rendición de cuentas?

Pilares fundamentales de enfoque JEDI: traspaso de poder y distribución de liderazgo

La distribución del poder puede lograrse cuando cada decisión se toma conjuntamente con el grupo afectado por las consecuencias de esa decisión. Hay ocasiones en las que un grupo afectado por las consecuencias de una acción no tiene el poder, el privilegio o la oportunidad de tomar una decisión: es entonces cuando B Lab:

- Traspasa el poder para que el grupo pueda decidir, u
- Ofrece un espacio para que el grupo pueda influir con franqueza y transparencia en la decisión

Preguntas que se deben tener en cuenta y que promueven el traspaso de poder y la distribución de liderazgo

1. ¿En la comodidad de quién se ha puesto el foco?
2. ¿En cuántas decisiones tiene esta persona/grupo el privilegio o la oportunidad de tomarlas? ¿Con qué frecuencia?
3. ¿Esta persona/grupo toma decisiones por su cargo o jerarquía? ¿Preguntó por qué?
4. ¿Las personas que toman la decisión son las más próximas al trabajo?
5. ¿Pertenecen al grupo que podría verse perjudicado por los resultados de las decisiones?
6. ¿A quién consultó esta persona/grupo antes de tomar las decisiones? ¿Cuáles son las medidas de rendición de cuentas?

Pilares fundamentales de enfoque JEDI: responsabilidad

La responsabilidad surge cuando un individuo o un departamento sufre consecuencias por su desempeño o acciones, o la falta de ellas.

La responsabilidad es esencial para una organización y para una sociedad. Sin ella, es difícil conseguir que las personas asuman la responsabilidad de sus propios actos porque creen que no se enfrentarán a ninguna consecuencia.

Preguntas que impulsan la responsabilidad

1. ¿Cuál es nuestro objetivo común?
2. ¿Cuál es nuestro propósito final al establecer estos objetivos?
3. ¿Cuál es nuestra definición de éxito?
4. ¿Cuáles son nuestros resultados?
5. ¿De qué soy personalmente responsable?
6. ¿Qué necesito para realizar mis tareas personales?
7. ¿Cómo responderé cuando las cosas se desvíen? ¿A quién acudiré?

Primer Pilar:
equidad y justicia racial

Los cuadros siguientes muestran las causas que salieron a la luz en las reuniones y debates de la planificación estratégica JEDI. A partir de la pregunta "¿qué le impide a B Lab materializar sus Pilares JEDI?", el equipo trabajó con diligencia para desenterrar lo que puede estar en la raíz de las barreras a las que B Lab se enfrenta actualmente y cómo la organización podría considerar la posibilidad de hacer cambios en esos desafíos fundamentales.

Ejes	Causalidad	Solución y resultados clave (RC)
Medición	• Actualmente, no hacemos un seguimiento del impacto de nuestro trabajo en las empresas propiedad de personas negras, indígenas o de grupos marginados de la región que son potenciales B Corps. • La falta de datos exhaustivos sobre el impacto de los programas y ofertas de BLG, incluido el uso por parte de las empresas de la Evaluación de Impacto B, en las poblaciones negras, indígenas y otras poblaciones marginadas de la región. • Falta de una herramienta de evaluación del desempeño y de retroalimentación para evaluar a los gerentes/líderes a través del enfoque JEDI. • Falta de comprensión común de los principios, retos y oportunidades JEDI en todas las regiones del mundo. • Falta de un sistema de seguimiento de los conocimientos y competencias JEDI para los directivos y el personal. Falta de resultados intermedios y a largo plazo que sean mesurables para la teoría del cambio, incluidos los relacionados con los resultados JEDI.	• Crear un marco claro de competencias JEDI para los líderes, gerentes y el personal. ◦ RC: Las herramientas de retroalimentación y evaluación miden las competencias y el desempeño de los líderes, los gerentes y el personal JEDI y apoyan la responsabilidad de los mismos • Asociarse con el equipo de BLG Insights para identificar puntos de datos para medir y hacer seguimiento a los resultados de nuestros programas existentes en las poblaciones marginadas de la región. ◦ RC: BLG hace un seguimiento y mide el impacto de nuestros programas, con la mirada puesta específicamente en los objetivos JEDI (sistema económico inclusivo, equitativo y regenerativo) con el fin de identificar las lagunas que se pueden abordar para apoyar mejor a los grupos marginados de la región
Gente	• Falta de representación y de identidades diversas en la Junta Directiva y en los niveles de liderazgo. • La directiva y la gobernanza de BLG son predominantemente estadounidenses, blancos o de apariencia blanca, masculinos o de presentación masculina. • Falta de compromiso con los posibles solicitantes de empleo procedentes de grupos regionales marginados fuera de EE.UU. • Baja representación de negros, indígenas o personas identificadas en grupos regionalmente marginados en diferentes comunidades regionales y bases de clientes. • Los Socios Globales se encuentran en diferentes etapas de desarrollo en cuanto a su capacidad interna y competencias JEDI.	• Crear un grupo JEDI global con representación de toda la Red Global ◦ RC: El grupo JEDI global se reúne y discute los temas e inquietudes relacionados con asuntos JEDI y apoya a B Lab Global para asegurar que el trabajo en cuanto a JEDI refleje exactamente las necesidades de la Red Global. • Evaluación y análisis a través de un enfoque antirracista sobre las políticas y prácticas de liderazgo. ◦ RC: Recomendaciones para mejorar las políticas y prácticas de liderazgo que se ajustan a las prácticas antirracistas.

Primer Pilar:
equidad y justicia racial

Ejes	Causalidad	Solución y resultados clave (RC)
Misión	• Desconexión entre los principios y valores de B Lab y la forma en que los encarnan los dirigentes y el personal B Lab. • Tensiones en el modelo de negocio de B Lab entre la necesidad de crear sostenibilidad financiera y la accesibilidad de los productos y programas, lo que a su vez ejerce presión sobre los sistemas internos. • Desafíos relacionados con la filantropía, incluyendo el origen problemático de los fondos, la naturaleza prescriptiva de las subvenciones y la falta de representación tanto de las grandes instituciones como de los donantes individuales de alto poder adquisitivo. Los principios JEDI se consideran un "enfoque" o una "capa" del trabajo que realiza B Lab, pero no se consideran un elemento central de la misión y el propósito de B Lab. • Falta de claridad sobre si los principios JEDI son internos, externos (en consonancia con la misión de B Lab) o ambos. • Falta de un proceso coordinado a nivel global para aplicar el enfoque JEDI a los programas globales.	• Marco formalizado para integrar los principios JEDI en el proceso de toma de decisiones. ◦ RC: El marco JEDI se aplica en los procesos de toma de decisiones y se hace cumplir a través de la política.
Máquinas	• Falta de procesos coherentes y transparentes para traducir las herramientas de B Lab. • Los productos tecnológicos de B Lab suponen un usuario con un nivel medio-alto de conocimientos digitales y acceso a hardware tecnológico.	• Dirigir la evaluación de la experiencia actual de los miembros del equipo con la tecnología en B Lab para identificar las barreras de accesibilidad/uso. ◦ RC: Lista de soluciones prioritarias para mejorar la accesibilidad tecnológica
Métodos	• El ritmo rápido dificulta la aplicación de la práctica de aprender de los errores mediante retrospectivas	• Desarrollar mecanismos de responsabilidad o dirigir retrospectivas para proyectos y procesos ◦ RC: El uso de retrospectivas apoya el aprendizaje intencional y continuo
Materiales	• El personal y los gerentes carecen de suficiente ancho de banda para aprender y adoptar adecuadamente las formas de trabajo JEDI • La falta de capacidad de gestión del conocimiento le dificulta al personal la búsqueda de información y/o el acceso a los recursos. • El personal necesita una exposición continua y orientada a la información JEDI. • Necesidad de los gestores de los procesos y proyectos de incorporación del enfoque JEDI. • El lenguaje de la Evaluación de Impacto B no es inclusivo y tiene limitaciones en cuanto a la eficacia con la que ayuda a las empresas a medir su trabajo en cuanto a JEDI.	• Desarrollar una biblioteca de recursos que apoye un aprendizaje y una comprensión más profundos de las competencias y prácticas JEDI. Biblioteca de recursos que crezca a medida que nosotros crecemos. Esto podría ser algo que se vea como un valor añadido a la certificación y puede ser una fuente de ingresos provenientes de los que no son B o están esperando ser B y quieran pagar por el acceso. ◦ RC: La biblioteca de recursos JEDI proporciona acceso a información y formación sobre temas de JEDI para el personal y para las partes interesadas externas (usuarios de B Corps BIA, etc.)

Segundo Pilar:

Traspaso de poder y distribución de liderazgo

Ejes	Causalidad	Solución y resultados clave (RC)
Medición	• Insuficiente medición del impacto de las decisiones de los líderes sobre las partes interesadas, lo que dificulta la creación de un sentido de responsabilidad.	• Esto se manejará a través de las soluciones de responsabilidad
Gente	• Falta de formación y apoyo suficientes para que el personal de todos los niveles pueda tomar decisiones en su ámbito. • Formalizar y compartir el plan de crecimiento y desarrollo de la Junta, incluyendo los límites de los mandatos. • Tendencia a buscar el consenso y uso inadecuado de prácticas que fomenten la participación/voz equitativa de los diferentes individuos, lo que lleva a que algunos tengan una influencia desproporcionada en la toma de decisiones. • Gran número de puestos de liderazgo heredados (Nota: esto está cambiando)	• Revisar las prácticas y las políticas para identificar los problemas que impiden la participación equitativa, la voz y la toma de decisiones ◦ RC: Lista de prioridades de las actualizaciones propuestas para la práctica y las políticas • Crear un marco común para construir un equipo "global" de alto impacto. ◦ RC: Los directivos y los líderes cuentan con orientaciones para crear equipos con representación global y fomentar prácticas que permitan una voz global. • Evaluar las estructuras y políticas de la Junta Directiva para que sean inclusivas e identificar las perspectivas y voces ausentes. ◦ RC: Propuesta para ampliar la representación en la Junta Directiva y evolucionar las políticas y prácticas de inclusión
Misión	• La falta de una definición clara de "global" y la tendencia a centrarse en las ideas, propuestas y programas de Estados Unidos y Occidente. Tensiones entre lo que deberían ser estrategias centralizadas, descentralizadas y coordinadas en toda la Red Global. • La misión de B Lab se basa en la premisa de prever las necesidades y construir sobre las necesidades futuras en lugar de responder a las necesidades actuales.	• Estas causas se abordarán a través del grupo JEDI global propuesto en las soluciones para el Pilar 1 - Equidad y Justicia Racial.

Segundo Pilar:

Traspaso de poder y distribución de liderazgo

Ejes	Causalidad	Solución y resultados clave (RC)
Máquinas	• Las plataformas tecnológicas suelen desarrollarse primero en inglés y a menudo carecen de acceso en varios idiomas • Las plataformas tecnológicas no siempre son accesibles para las personas de todos los niveles.	• Estas causas se abordarán a través de la evaluación y el análisis de la experiencia actual de los miembros del equipo con la tecnología en B Lab para identificar cualquier barrera a la accesibilidad/uso que se proponga para el Pilar 1 - Equidad y Justicia Racial.
Métodos	• Las voces dominantes o mayoritarias influyen de forma desproporcionada en las decisiones sobre las voces minoritarias o más silenciosas, incluso en el análisis de los datos (por ejemplo, tomando decisiones basadas en los resultados generales frente a los impactos en los grupos desproporcionadamente afectados o marginados) • La falta de normas/recomendaciones y/o los prejuicios implícitos hacen que las tareas se asignen por razones sexistas, racistas o de otro tipo. • Falta de claridad sobre quién está más cerca del trabajo (es decir, quién es el "dueño" del trabajo) y la responsabilidad de la toma de decisiones. • Falta de políticas o de una comunicación clara sobre las políticas existentes que permitan a las personas tomar decisiones en diferentes contextos.	• Crear una guía de análisis para ayudar a los individuos y grupos a analizar los datos de forma equitativa ◦ RC: Los líderes, los gerentes y el personal pueden evaluar los datos/información cuantitativos y cualitativos para tomar decisiones que tengan en cuenta el impacto de esas decisiones en los diferentes grupos • Desarrollar directrices para gestionar las diversas relaciones con las partes interesadas, incluido el modo de relacionarse con quienes no están alineados con los valores JEDI. ◦ RC: Los líderes, los gerentes y el personal tienen herramientas para gestionar diversos grupos de interesados externos e internos
Materiales	• Falta de procesos de toma de decisiones específicos y establecidos y falta de transparencia en los diferentes niveles de la organización. • Falta de sistemas de gestión del conocimiento y procedimientos operativos estándar para hacer un seguimiento de las decisiones tomadas y compartir la información con los futuros responsables, etc.	• Esto se manejará a través de las soluciones de responsabilidad

Tercer Pilar:
Responsabilidad

Ejes	Causalidad	Solución y resultados clave (RC)

Medición	• Falta de definición de la responsabilidad (a menudo considerada un castigo)
	• Falta de comprensión coherente y clara de los resultados de los que los individuos son responsables y de cómo se miden.
		• Definir la responsabilidad para la organización y la red y apoyar su comprensión y adopción mediante la formación.
		  ◦ RC: Los líderes, los gerentes y el personal comprenden e impulsan una cultura de responsabilidad con resultados claros
		• Crear objetivos JEDI específicos para los equipos/proyectos.
		  ◦ RC: Los individuos y los equipos pueden incorporar los objetivos JEDI a los proyectos y al trabajo en equipo

Gente	• Aplicación incoherente de los Pilares JEDI en la contratación y la incorporación • Falta de mecanismos de responsabilidad para que los altos cargos mantengan los Pilares JEDI • Falta de conexión entre los Pilares JEDI de B Lab, la estrategia organizativa y las prácticas de gobernanza y liderazgo • La deseada cultura de comunicación abierta de B Lab no siempre se extiende a la responsabilidad • Los mecanismos de responsabilidad no se aplican de manera equitativa (es decir, los sistemas pueden ser eludidos y/o ignorados por quienes ocupan posiciones de poder).	• Incluir las competencias y los aprendizajes JEDI en la inducción del liderazgo y la Junta Directiva. ◦ RC: La Junta Directiva y el Liderazgo tienen la formación y las herramientas para practicar e impulsar la responsabilidad de los Pilares JEDI de B Lab
Misión	• Falta de claridad sobre el significado de la palabra “bien” en la misión de “las empresas como fuerza para el bien”. • La falta de responsabilidad interna, percibida o real, puede disminuir la credibilidad de la organización y devaluar el proceso y las normas de certificación.	• Desarrollar una narrativa verdadera y coherente dentro de B Lab en torno a la responsabilidad y garantizar que se comunique claramente en nuestra narrativa externa. ◦ RC: Auditoría interna y seguimiento de los cambios narrativos y de los proyectos de employer branding.

Tercer Pilar:
Responsabilidad

Ejes	Causalidad	Solución y resultados clave (RC)
Máquinas	• Falta de transparencia y comunicación de las responsabilidades de los departamentos y de los altos cargos.	• Esto se manejará a través de la planificación estratégica futura
Métodos	• Falta de políticas o de una comunicación clara sobre las mismas que les permita a las personas tomar decisiones en diferentes contextos. • El ritmo de los procesos y proyectos deja poco espacio para el seguimiento de la responsabilidad y la medición del impacto. • Necesidad de una transparencia proactiva como sustituto de la responsabilidad basada en los resultados. • La aplicación incoherente de las retrospectivas significa que la responsabilidad no se mide ni se aplica de forma coherente. • Falta de claridad sobre quién está más cerca del trabajo (es decir, la "propiedad" del trabajo) y dónde recae la responsabilidad de la toma de decisiones.	• Incorporar un marco/ciclo de vida de la responsabilidad en el proceso de desempeño. ◦ RC: Los líderes y gerentes tienen herramientas para garantizar la responsabilidad a través de las evaluaciones de desempeño. • Incorporar medidas JEDI y de responsabilidad en las retrospectivas. ◦ RC: Los equipos utilizan sistemáticamente la retrospectiva para aprender y evaluar cómo el proyecto o el proceso ha apoyado los objetivos y la responsabilidad JEDI
Materiales	• Falta de formación sobre las prácticas de responsabilidad.	• Crear un marco de responsabilidad para que los miembros de la Junta Directiva hagan responsables al Presidente Ejecutivo/ejecutivos principales y viceversa. ◦ RC: Responsabilidad clara y transparente del presidente ejecutivo/ejecutivos principales hacia las estrategias de B Lab y los Pilares JEDI

= Año 1 = Año 2 = Año 3

Estrategias de medición

Estrategia	Medición
• Crear un marco claro para la competencia JEDI.	• Evaluar el desempeño de los miembros del equipo antes de implementar las competencias y evaluar continuamente en las evaluaciones de desempeño en curso para mejorar/crecer en las áreas de competencia.
• Crear un proceso de evaluación de datos de impacto para medir y hacer seguimiento a los resultados de nuestros programas existentes. Esto también puede utilizarse para abordar el impacto del idioma en la disponibilidad de datos globales.	• Evaluar los datos de los resultados para garantizar que los programas existentes produzcan los resultados JEDI previstos y ajustar la programación según sea necesario.
• Crear un grupo JEDI global formado por socios JEDI de todo el mundo y redes.	• Reunión continua del grupo JEDI que incluya la medición de los impactos de cualquier programación nueva o ajustada según lo sugerido por el grupo.
• Evaluación y análisis a través de un enfoque antirracista de las políticas y prácticas de liderazgo.	• Evaluación cultural anual para valorar el éxito de las nuevas políticas y prácticas.
• Marco de principios/soluciones JEDI aplicado en los procesos de toma de decisiones y aplicado a través de la política.	• Evaluación de cómo se está aplicando el marco JEDI en la toma de decisiones y el análisis de la aplicación de las políticas a través de las evaluaciones de gestión del desempeño.
• Dirigir la evaluación y el análisis de la experiencia actual de los miembros del equipo con la tecnología en B Lab para identificar cualquier barrera de accesibilidad/uso.	• Implantar herramientas de accesibilidad actualizadas para la tecnología y recabar la opinión de los miembros del equipo sobre la tecnología actualizada.
• Seguir impulsando las retrospectivas y las formas de convertirse en una organización de aprendizaje intencional y continuo.	• Evaluar los mecanismos de responsabilidad en curso para recopilar datos sobre los resultados de la aplicación de las retrospectivas.
• Biblioteca de Recursos que crezca a medida que nosotros crecemos. Esto podría ser algo que se vea como un valor añadido a la certificación y puede ser una fuente de ingresos provenientes de los que no son B o están esperando ser B y quieran pagar por el acceso.	• Evaluar la frecuencia con la que los miembros del equipo utilizan la biblioteca de recursos y crear un mecanismo de retroalimentación para la biblioteca de recursos con el fin de garantizar que crezca a medida que B Lab Global crece.
• Hacer una auditoría o revisión de las prácticas de personal dentro del equipo de C&V para comprometerse con los más afectados y proponer cambios basados en sus necesidades reales.	• Análisis de los datos de las prácticas del personal de C&V para determinar las nuevas políticas/programas/iniciativas que se han de emprender para apoyar mejor al equipo de C&V.
• Crear un marco para lo que es un equipo “global” en la práctica (por ejemplo, si cada equipo global debe tener ciertos tipos de representación de diferentes regiones).	• Evaluar el éxito de los equipos globales a la hora de abordar los retos globales después de utilizar el marco desarrollado.

= Año 1 = Año 2 = Año 3

Estrategias de medición

Estrategia	Medición
• Marco de expectativas y qué equipos participan en los grupos de trabajo (por ejemplo, C&V, programas, etc.).	• Evaluar los resultados de los grupos de trabajo después de utilizar el marco con los datos de los grupos de trabajo antes de utilizar el marco.
• Evaluar las estructuras de las juntas directivas para determinar si un puesto rotatorio u otra forma de inclusión en la práctica puede apoyar la diversificación de voces/experiencias en la junta.	• Análisis de la matriz de la Junta Directiva e identificación de las lagunas que puedan existir en la representación de la junta.
• Crear una guía de análisis equitativo para la organización. Una guía para ayudar a dirigir el trabajo individual o de grupo sobre cómo analizar los datos con un enfoque equitativo.	• Evaluar los nuevos datos que surjan después de utilizar la guía para determinar su éxito y viabilidad.
• Comenzar a desarrollar directrices para las partes interesadas externas que apoyen a los miembros del equipo de B Lab en la gestión de las diversas relaciones con las partes interesadas. Se centra específicamente en cómo relacionarse con una parte interesada que puede no estar alineada con los valores JEDI.	• Involucrar al personal periódicamente para determinar si las directrices están logrando prácticas de alto impacto.
• Definir la responsabilidad para la organización y la red. Crear series de formación con consultores externos (seleccionados por el equipo JEDI de B Lab) para apoyar la comprensión de la responsabilidad.	• Evaluar cómo han cambiado las orientaciones de los miembros del equipo respecto a la responsabilidad tras el desarrollo de la definición y la asistencia a la formación sobre responsabilidad.
• Crear objetivos específicos para cada equipo/proyecto en torno al enfoque JEDI como forma de tener una medición formal en torno a la responsabilidad.	• Los miembros del equipo recopilan una lista de sus objetivos y resultados JEDI para sus equipos/proyectos para su evaluación de rendimiento de fin de año.
• Incluir las competencias y los aprendizajes JEDI en la inducción del liderazgo y la Junta Directiva.	• Evaluar a los miembros del equipo a lo largo de su incorporación para garantizar el aprendizaje y el desarrollo.
• El equipo JEDI participará en cualquier cambio narrativo futuro y en los proyectos de proyectos de employer branding, incluidos los que están en curso.	• El objetivo JEDI se incluye en todos los cambios narrativos y en los proyectos de employer branding.
• Incorporar un marco/ciclo de vida de la responsabilidad en el proceso de desempeño.	• Los miembros del equipo son evaluados durante el proceso de evaluación de su desempeño en cuanto a su compromiso con las prácticas de responsabilidad establecidas por B Lab Global.
• Incorporar medidas JEDI y de responsabilidad en las retrospectivas. Crear un marco para que los equipos lo sigan. Crear un marco de responsabilidad para que los miembros de la Junta Directiva hagan responsables al presidente ejecutivo/ejecutivos principales y viceversa.	• Los miembros del equipo presentan sus retrospectivas tras la finalización de los proyectos. Los miembros de la junta directiva y el presidente ejecutivo/ejecutivos principales utilizan este marco en su día a día.

Filtro de Estrategia

	Opción A	Opción B	Opción C	Opción D
Emprenderemos estrategias que:				
¿Se ajusta esta estrategia a los tres Pilares JEDI? • Equidad y justicia racial • Traspaso de poder y distribución de liderazgo • Responsabilidad				
¿Esta estrategia promueve la visión global? • ¿Esta estrategia promueve los resultados definidos por la Teoría Global del Cambio?				
¿Esta estrategia nos hace avanzar hacia los objetivos estratégicos JEDI? (¿O nos distrae?)				
¿Disponemos de los recursos adecuados (financieros, de personal, etc.) para recabar la opinión y los aportes de quienes creemos que son los “más afectados” antes y después de utilizar esta estrategia?				
¿Tenemos los recursos necesarios para aplicar esta estrategia y medir su impacto? (finanzas, tiempo, personas, tecnología, etc.)				
¿Esta estrategia es pertinente y accesible para todos sus destinatarios? • ¿Está diseñada de manera que un grupo distribuido de individuos pueda aplicarlo a su trabajo?				
¿Esta estrategia cuenta con el apoyo de las partes interesadas?				
¿El liderazgo aprueba y entiende cómo se aplicará esta estrategia?				

El filtro de estrategia anterior tiene el propósito de servir como una guía. La aplicación, el uso y la puntuación de este filtro se determinan a través del equipo JEDI.

Recomendaciones y cronograma de implementación

La intención de este plan es establecer los próximos pasos para integrar en enfoque JEDI en los cimientos de B Lab Global en los próximos tres años. B Lab utilizará este plan en los años siguientes para construir futuros planes estratégicos JEDI. Cada estrategia dentro de este Plan Estratégico va acompañada de Resultados Clave (RC) y Mediciones que apuntan hacia el futuro.

En las primeras fases del proceso de planificación estratégica, realizamos un análisis de las causas de cada uno de los tres Pilares JEDI. Este proceso nos permitió debatir simultáneamente cuáles estrategias habría que aplicar y cuándo. Dada la duración de tres años del plan, la recomendación es utilizar el marco y el cronograma que han sido incluidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Además del cronograma de implementación, el siguiente marco de tres partes proporciona un enfoque estructurado para integrar y comprometer las soluciones estratégicas durante los próximos tres años.

Se recomienda un marco de tres partes como guía para poner en práctica las soluciones del plan estratégico JEDI durante los próximos tres años. A medida que se despliegan las soluciones, la utilización de este marco de tres partes para identificar, construir y aplicar las soluciones ayudará a garantizar un enfoque holístico y equitativo para integrar las soluciones en B Lab Global.

IDENTIFICAR

- Identificar la solución y sus resultados clave junto con la medición
- Identificar las partes interesadas clave que deben participar en la aplicación
- Identificar los recursos y las capacidades necesarias

CONSTRUIR

- Construir un plan de implementación con las partes interesadas clave sobre la forma de ejecutar la solución
- Construir cualquier sistema o estructura necesaria para apoyar el proceso de implementación

IMPLEMENTAR

- Comenzar a ejecutar la solución estratégica.
- Controlar el progreso y supervisar el proceso de implementación para flexibilizarlo o cambiarlo según sea necesario