



EXCELENCIA SIN FRONTERAS



Este es un programa de la Universidad de La Frontera, El Mercurio y Emol, para promover la discusión pública sobre la formación de talento, desde la mirada de una universidad estatal y regional.

CODELCO, ENEL, ENGIE, BANCO SANTANDER, UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA Y ACCIÓN EMPRESAS:

Empresas líderes y organizaciones cuentan cómo la diversidad impactó en sus resultados

■ Ser capaces de conformar equipos que conjuguen distintas nacionalidades, edades, género, procedencia geográfica y formación académica, es una ventaja competitiva que puede ser crucial para ser sostenible en un mundo cada vez más complejo y dinámico.

De acuerdo al último informe de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), ya somos más de 7.3 mil millones de personas en todo el mundo, donde prácticamente la mitad corresponde a mujeres. De este total, cada uno con diferentes edades, formaciones académicas y localizaciones geográficas, y teniendo más de mil millones de personas con alguna forma de discapacidad, de acuerdo a la OMS.

Si vivimos en un mundo diverso, ¿por qué las organizaciones no debieran serlo?

Una empresa debe constantemente ofrecer nuevos productos y servicios, innovar y estar permanentemente atenta a los cambios que se producen en un mundo cada vez más complejo. ¿Cómo hacerlo si no existe representatividad que conecte con lo que sus stakeholders piensan, creen o quieren?

"Frente a un escenario competitivo, nuestro recurso son las personas. Sin diversidad no se innovará. La homogeneización vuelve insostenible el negocio en el tiempo", afirma el gerente de Recursos Humanos y Organización de Enel Américas y Enel Chile, Alain Rosolino.

"La vida cotidiana no es como las matemáticas, nunca hay una sola respuesta que resuelva los problemas. La diversidad permite generar distintos puntos de vista y opiniones que enriquecen los debates, más aún cuando se trata de personas que toman decisiones relevantes. Por eso es importante escuchar, complementar las distintas opiniones y enriquecer los objetivos comunes en base a este tipo de discusiones", afirma la gerente corporativa de Personas, Procesos y

Tecnología de Engie Energía, Nicky Vanlommel.

"El ser competitivos obliga a tener recursos humanos de clase mundial. Por lo tanto, debemos ser capaces de atraer y retener talentos, entendiendo que el talento no se encuentra alojado en un género determinado, tampoco en la edad, nacionalidad o etnias. La existencia de equipos diversos aporta al negocio, a la productividad, innovación y sustentabilidad de la organización", indica el vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco, Daniel Sierra.

Pero no solo se trata de incorporar personas y equipos diversos a las plantillas, sino también ser capaces de gestionar ese talento, "aprovechando sus diferencias y convirtiéndolas en una ventaja competitiva, alcanzando el impacto económico y social que deseamos. "Esto se traduce en mayor creatividad e innovación, mejora de los procesos de toma de decisión, potencia de los liderazgos de equipos; estimulación del aprendizaje, la flexibilidad y el respeto; mejora del ambiente/clima de trabajo; fidelización y pertenencia; y fortalecimiento de la marca empleadora como atractivo de talentos, indica Sierra".

La labor de las universidades en este ámbito es crucial, pues como señala el director del Instituto de Desarrollo Local y Regional (IDER) de la Universidad de La Frontera, Jorge Petit-Breuilh, "es importante no solo una formación de excelencia en ciencia, tecnología o innovación, sino que se debe potenciar como un foco estratégico la vinculación real de los estudiantes con el medio, que permita aportar a



■ *"Frente a un escenario competitivo, nuestro recurso son las personas. Sin diversidad no se innovará. La homogeneización vuelve insostenible el negocio en el tiempo".*

Alain Rosolino,
Gerente de Recursos Humanos y Organización de Enel Américas y Enel Chile.



■ *"La diversidad permite generar distintos puntos de vista y opiniones que enriquecen los debates, más aún cuando se trata de personas que toman decisiones relevantes".*

Nicky Vanlommel,
Gerente Corporativa de Personas, Procesos y Tecnología de Engie Energía Chile.



■ *"El ser competitivos obliga a tener recursos humanos de clase mundial (...) La existencia de equipos diversos aporta al negocio, a la productividad, innovación y sustentabilidad de la organización".*

Daniel Sierra,
Vicepresidente de Recursos Humanos de Codelco.



■ *"La homogeneidad dentro de los equipos coarta los espacios de innovación, no beneficia la creatividad y se convierte en una práctica que puede llevar al estanco del crecimiento".*

María Eugenia de la Fuente,
Gerente División Personas y Comunicación de Banco Santander.

una formación con miradas diversas y conexión con un entorno heterogéneo.

¿QUÉ ACCIONES HAN TOMADO?

Varias compañías ya han elaborado políticas de diversidad, como Grupo CAP, Enap o la multinacional Enel, donde buscan que cada persona al interior de la compañía, sin importar su edad, nacionalidad, género o si tiene alguna discapacidad, cuente con las mismas oportunidades y derechos.

Una de las acciones que están tomando las empresas referentes tiene que ver con el género. Por ejemplo, entendiendo que muchas mujeres desierten de sus trabajos por la maternidad, Enel cuenta con un programa parental para gestionar el periodo pre-maternal y post-maternal (reincorporación a la empresa). Además, la multinacional ha puesto foco en convencer a las jóvenes mujeres sobre los beneficios de estudiar carreras con perfiles más técnicos, mientras a nivel directivo ha incorporado como política que en los planes de sucesión de las gerencias exista al menos una mujer entre los candidatos.

Codelco, en tanto, se puso como meta al 2025 contar con un 11% de mujeres en la dotación total –para la Minería el promedio a nivel país es de 7,5%–, otro 11% en puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por hombres, un 20% de participación femenina en puestos de toma de decisión, y un 33% en el Gobierno Corporativo, filiales y coligadas, además de cerrar la brecha salarial de género que pudiese estar coexistiendo, indica Daniel Sierra.

Engie también está trabajando en fortalecer la presencia de la mujer, considerando que la empresa ya se encuentra entre las compañías IPSA con mayor diversidad en procedencia de sus trabajadores, donde conviven personas de 20 nacionalidades distintas.

"Hemos ido aumentando nuestras cifras en relación a la contratación de mujeres. Si en 2011 el porcentaje de mujeres en la compañía era de 11%, en 2016 superamos el 28%, y esperamos que esa cifra siga aumentando durante los próximos años", dice Vanlommel.

Captar talento joven y de distinta procedencia es otro foco de las empresas.

Santander, por ejemplo, puso en marcha programas de talento dirigidos específicamente a jóvenes, entregándoles herramientas de liderazgo y trabajo en equipo, para desarrollar su potencial y formarlos como líderes desde el comienzo de su carrera, explica la gerente de la división Personas y Comunicación de Banco Santander, María Eugenia de la Fuente. Al mismo tiempo, tiene un programa de atracción de talentos que busca captar a recién egresados de distintas universidades del país para ser parte de proyectos estratégicos del negocio.

Por otro lado y con el fin de ir formando en distintas capacidades a sus actuales profesionales, el banco desarrolló iniciativas de movilidad internacional para que sus trabajadores realicen intercambios en países donde se encuentra Santander y conozcan otras realidades internacionales para traer nuevas ideas a Chile. También existe el programa "Cruza las Fronteras", en el que 50 colaboradores tienen la posibilidad de viajar a estudiar inglés en otro país manteniendo su renta.



La gestión de la diversidad es un buen negocio

Ignacio Larraechea,
Gerente general de ACCIÓN Empresas

Un alto ejecutivo extranjero me dijo: "un obstáculo para que Chile salte al desarrollo es su business class endogámica, un pequeño club de gente muy parecida". Esto es coherente con relatos como: "la reunión de directorio estuvo excelente: en 10 minutos nos pusimos de acuerdo en un tema difícil".

Entonces uno puede preguntarse: ¿qué mérito hay en ponerse rápidamente de acuerdo entre personas que son homogéneas en sus códigos culturales? ¿Es posible en ese ambiente concebir buenas estrategias de largo plazo en un contexto de globalización, incertidumbre y complejidad sistémica?

Necesitamos lo contrario: diversidad de miradas y expectativas que confluyan a una estrategia común.

Las ciencias sociales ya han demostrado que ninguna condición es asociable, de manera automática, a alguna ventaja o desventaja en materia de desempeño o capacidad. Sin embargo, estas categorías siguen operando en la práctica en la perpetuación de "clubes" selectos integrados por personas de características similares, que asumen el control de las organizaciones. Tomemos el caso de los directorios de las principales empresas en Chile: 95% hombres, repetición de apellidos, barrios, universidades y colegios. Algo parecido sucede en la política, dicho sea de paso.

Pero el problema de la falta de diversidad no está solamente en los directorios de grandes empresas. En general en Chile, un mapuche, una persona con discapacidad, un oriundo de La Legua o un homosexual declarado; encuentra mayores obstáculos para surgir en el mundo del trabajo, de la política y de las organizaciones sociales, independientemente de sus capacidades. Y esto no es solo un tema de algunas minorías: el solo hecho de ser mujer resta puntos importantes.

Si somos razonablemente honestos, cada uno de nosotros es agente casi imperceptible de alguna forma de discriminación: generalizamos algún atributo negativo a todos quienes presentan alguna "condición" que nos resulta significativa. Entonces, la alta dirección debe abordar esta verdadera cultura de segregación existente en Chile, que nos sitúa a años luz de las organizaciones más exitosas del mundo, en que es claro que diversidad es igual a competitividad. De hecho, como ACCIÓN junto a 28 empresas ya llevamos tres años trabajando en el programa +Diversidad, para transferir buenas prácticas y gestionar políticas que valoren la diferencia de grupos prioritarios (definidos por la ley N° 20609 anti discriminación). Queremos aportar no solo a mejorar su liderazgo competitivo, sino a la agenda global de desarrollo sostenible a través de la promoción del trabajo decente, inclusivo y meritocrático con enfoque de género, e implementando una agenda nacional de Derechos Humanos y Empresas donde por primera vez el sector

privado tendrá que hacerse cargo de los potenciales impactos de sus operaciones a los derechos fundamentales de las personas y donde, más allá de una obligación mundial, la diversidad se instala como un imperativo de negocios.

¿Cuáles son las ventajas de la diversidad en las organizaciones?



1 Ampliación de las fuentes de reclutamiento:

Los talentos se distribuyen de manera democrática en la sociedad; contratar migrantes, personas con discapacidad, ex infractores de ley y mujeres, permite llenar vacantes con mayor eficacia que los competidores.

2 Retención de talentos y menor ausentismo:

Las personas que experimentan la sensación de ser aceptadas en su singularidad desarrollan altos grados de compromiso con sus organizaciones, por lo que disminuye la rotación laboral y el ausentismo.

3 Innovación y resolución de problemas complejos:

Cuando se gestiona adecuadamente la diversidad, las organizaciones entran en espirales de creatividad e innovación que permiten diferenciarse, liderar sus mercados y resolver problemas complejos.

4 Entrar en sintonía con la diversidad de clientes:

Cada persona es un mundo de expectativas que se puede entender mejor si es que dicha diversidad es representada al interior de las organizaciones, pudiendo desarrollar mejores y más acertados bienes y servicios.

5 Potenciar una cultura organizacional basada en el respeto a la diferencia:

Gestionar el respeto a la diferencia como valor, adquiere una dimensión práctica que tiende a comprometer a toda la organización.



La fórmula de los profesionales del futuro: Construir diversidad desde la base

Jorge Petit-Breuilh, Director del Instituto de Desarrollo Local y Regional (IDER) de la Universidad de La Frontera.

En un mismo espacio físico es posible ver a hijos de colonos alemanes, mapuches, jóvenes provenientes de familias acomodadas, alumnos de zonas rurales o vulnerables, personas discapacitadas o con movilidad reducida, e incluso jóvenes que han venido de Santiago a estudiar a La Araucanía. Ese es el panorama habitual de cualquier sala de clases de la Universidad de La Frontera.

La diversidad está en nuestro ADN y hoy, más que nunca, sabemos que es una ventaja competitiva no copiable que aporta un valor único a las organizaciones. Y si bien en Chile aún no tenemos incorporada a la diversidad en nuestro cuadro de mando como un "deber ser" ya no solo ético, sino de "negocios" –capaz de entregar sostenibilidad a las organizaciones y sobrevivencia en entornos complejos–, hay una voluntad de cambio que se está haciendo notar.

Desde allí como universidad pública y regional, acostumbrada a operar en entornos diversos y complejos, estamos convencidos de que cuando una organización quiere ser competitiva –ya sea generando trabajo, aumentando ventas, aportando al desarrollo o comunicándose con sus comunidades–, es indispensable incorporar en sus equipos de profesionales y directivos no solo mujeres, extranjeros o personas de diversas edades, sino también a personas formadas en instituciones regionales y con una diversidad de enfoques, miradas y valores.

La mirada actual del crecimiento y el desarrollo se basa en el paradigma de la complejidad, donde las disciplinas específicas no son capaces de explicar o dar respuesta a todos los desafíos que se deben enfrentar. Por esta razón es relevante que la diversidad y la interdisciplinariedad estén presentes a todo nivel.

En este sentido, la Academia, o mejor dicho las Universidades –incluso las que están en nuestra capital– deben ser capaces no solo de ofrecer una formación de excelencia desarrollándose en ciencia, tecnología y la innovación. Además deben potenciar como un foco estratégico la vinculación real de sus alumnos con el medio, que permita aportar al desarrollo de las organizaciones y de la sociedad en su conjunto.

En el mundo actual, la homogeneización hace perder competitividad a las organizaciones, pero también a las personas, a los líderes y a nuestro país que, en la inclusión de mayor diversidad en sus organizaciones, tienen al frente una gran oportunidad para seguir desarrollándose en el mundo.

Chile es un país que ha superado el umbral de los US\$25.000 per cápita, que tiene relaciones comerciales con prácticamente el 90% del Producto Interno Bruto Mundial, que es miembro de la OCDE, entre otros factores que dan cuenta de un país que se ha fortalecido mucho en las últimas décadas en su modelo macroeconómico, y que nos pone a disposición el mundo de las oportunidades. Pero, por otra parte, existe un Chile aún homogeneizado en muchas de sus empresas y organizaciones. Esto es algo que debe cambiar.

Estamos frente a una gran oportunidad de mejorar nuestras condiciones de desarrollo, sin embargo, los desafíos actuales y futuros son de carácter estructural, donde las organizaciones deben mejorar mucho en calidad y en cercanía a los problemas reales, es decir, comprender a cabalidad la demanda que hoy tiene la sociedad y donde la diversidad juega un rol estratégico.