

Diversidad 2.0: La tecnología como aliada de las empresas latinoamericanas

Andrew Morrison
María Hernández Jurado
Andrea de la Piedra García

División de Género y
Diversidad

NOTA TÉCNICA N°
IDB-TN-02188

Junio 2021

Diversidad 2.0: La tecnología como aliada de las empresas latinoamericanas

Andrew Morrisonⁱ

María Hernández Juradoⁱⁱ

Andrea de la Piedra Garcíaⁱⁱⁱ

ⁱ Andrew Morrison es asesor especial en el Banco Interamericano de Desarrollo

ⁱⁱ María Hernández Jurado es Coordinadora de Innovación y Desarrollo en Aequales

ⁱⁱⁱ Andrea de la Piedra García es CEO de Aequales

Catalogación en la fuente proporcionada por la Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo
Morrison, Andrew.

Diversidad 2.0: la tecnología como aliada de las empresas latinoamericanas / Andrew
Morrison, María Hernández Jurado, Andrea de la Piedra García.

p. cm. — (Nota técnica del BID; 2188)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Diversity in the workplace-Latin América. 2. Technological Innovations-Social
aspects-Latin América. 3. Business enterprises-Social aspects-Latin America. 4.
Employees-Recruiting-Technological innovations-Latin America. 5. Work Environment-
Technological innovations-Latin America. I. Hernández Jurado, María. II. Piedra
García, Andrea de la. III. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Género y
Diversidad. IV. Título. V. Serie.
IDB-TN-2188

Códigos JEL: J71, J78, O14, 015, O31

Palabras claves: Tecnología, Fuerza laboral, Discriminación, Diversidad, Equidad,
Empresas, Sector Privado, Recursos humanos, Género, Afrodescendientes, Indígenas,
Latinoamérica

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative
Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND)
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-
comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá
a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin
distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y
requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del
Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



1. Introducción

América Latina es una de las regiones con mayor diversidad étnica y racial en el mundo. Los estimados más recientes indican que los pueblos indígenas representan aproximadamente 9.9% de la población de la región (CEPAL, 2020a) y el mayor porcentaje de cualquier región del mundo, y uno de cada cuatro latinoamericanos se autoidentifica como afrodescendiente (Freire et al., 2018).

Hay evidencia empírica creciente que respalda que las empresas más diversas en términos de raza, etnia y género¹ son más innovadoras, más productivas y generan mayores utilidades. Un estudio global de 21.980 empresas de 91 países encontró una relación estadísticamente significativa entre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y el desempeño de las empresas, medido como margen neto y bruto (Noland et al., 2016). Un gran número de estudios han examinado la relación entre diversidad de género en los directorios ejecutivos y rentabilidad de las empresas y la mayoría ha encontrado una correlación positiva. Según el último estudio de McKinsey (2020a) que reúne más de 1.000 empresas en 15 países, las empresas con mayor diversidad de género y de etnia en sus equipos directivos tienen, respectivamente, un 25% y 36% más de probabilidad de superar el desempeño financiero promedio que las empresas menos diversas². En un estudio de 245 empresas que operan a nivel global, Deloitte (2017) encontró que las empresas con culturas inclusivas son seis veces más innovadoras, seis veces más ágiles y dos veces más propensas a alcanzar o exceder sus metas financieras. Asimismo, Aequales, junto con APOYO Consultoría y el Centro de Estudios en Gobierno Corporativo del CESA (2020) realizaron un estudio sobre el caso de negocio de la equidad de género en Latinoamérica. A partir de 966 observaciones³ a lo largo de tres años, encontraron que las empresas que implementan prácticas asociadas a la equidad de género alcanzan una mejoría en el retorno sobre activos.

Además de la relación directa con el rendimiento financiero, la diversidad genera otros beneficios para las empresas. La diversidad de los y las empleados en cuanto a género, país de origen, trayectoria profesional y sectores donde han trabajado, incrementan el retorno sobre lo invertido en innovación (Lorenzo et al., 2017). Asimismo, a partir de un metaanálisis de más de 140 estudios, se ha encontrado una relación positiva entre la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo y mejores estándares ambientales, sociales y de gobernanza que, a su vez, se traducen en controles internos más sólidos, mejor entorno laboral, mayor compromiso de los stakeholders y mejor reputación y marca (Di Miceli & Donaggio, 2018).

Este artículo pretende contestar cuatro preguntas. Primero, ¿existen datos que nos permitan evidenciar si la diversidad de Chile, Colombia, México y Perú⁴, cuatro países de ingreso medio de América Latina, está reflejada en la composición de la fuerza laboral de las empresas privadas formales, y existe evidencia de grupos específicos que están siendo excluidos? En segundo lugar, ¿cuál ha sido la experiencia y las etapas transitadas en países latinoamericanos en la promoción de la diversidad en el sector privado? En tercer lugar, ¿se han agotado las metodologías tradicionales para la promoción de la diversidad en las empresas y por tanto ha llegado el momento de buscar nuevas herramientas para pasar a una versión 2.0

¹ Hay múltiples formas de diversidad, incluyendo raza, etnia, sexo, estatus migratorio, orientación sexual y (dis)capacidad, sólo para nombrar las más comunes. Este trabajo se limitará a la discusión de raza, etnia y sexo por la disponibilidad de datos poblacionales de dichos grupos y, en el caso de sexo, la trayectoria de esfuerzos para la incorporación de mujeres en el sector privado en los países de la región.

² Calculado a través del margen operativo antes de intereses e impuestos.

³ Cada observación está compuesta de una empresa específica para un año específico.

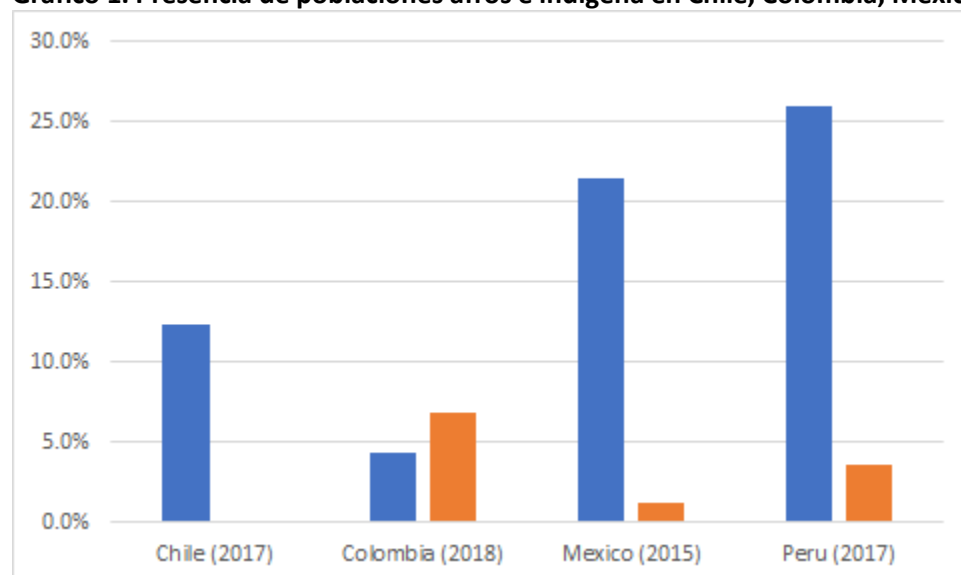
⁴ El artículo se enfoca en estos cuatro países de la Alianza del Pacífico por su diversidad étnica y racial, por ser países de ingreso medio y por contar con una masa crítica de empresas medianas y grandes con potencial interés en promover la diversidad

de la promoción de la diversidad? Finalmente y de crucial importancia, ¿cuáles son estas nuevas herramientas y qué rol pueden jugar enfoques y tecnologías como *Big Data*, *people analytics*, análisis de redes organizacionales, y procesamiento del lenguaje natural? En resumen, presentamos una mirada crítica de las metodologías utilizadas hasta el momento en la promoción de la diversidad en las empresas e identificamos nuevos enfoques con mucho potencial.

2. Países diversos, empresas no tanto: evidencia de Chile, Colombia, México y Perú

En términos de diversidad poblacional, Chile, Colombia, México y Perú cuentan con la diversidad que les permitiría sacar provecho de las ventajas evidenciadas en la sección anterior. En cuanto a etnia y raza, la población indígena varía entre el 4,4% en Colombia hasta un 25,7% en el Perú, y la población afrodescendiente va del 1,2% en México hasta un 9,3% en Colombia (ver Gráfico 1). Asimismo, las mujeres representan un poco más de la mitad de la población de los cuatro países (World Bank, 2020).

Gráfico 1. Presencia de poblaciones afros e indígena en Chile, Colombia, México y Perú (%)



Fuentes: CEPAL, 2020a; CEPAL, 2020b.

No es fácil identificar el grado en el que esta diversidad poblacional se ve reflejada en la composición de la fuerza laboral de las empresas formales, ya que la información disponible es limitada. La mayor cantidad de evidencia directa disponible está asociada a la diversidad de género. Según las Enterprise Surveys del Banco Mundial (2010, 2017), en el caso de Colombia, Perú, México y Chile, la representación de mujeres contratadas a tiempo completo por las empresas está entre 28,1% (Chile) y 38,3% (Colombia), lo que representa alrededor de un tercio del personal (ver Tabla 1)⁵. Estos porcentajes son inferiores a los de Europa/Asia Central y Asia del Este/el Pacífico (39,3% y 38,3% respectivamente), similares al promedio para América Latina y el Caribe (33,8%) y superiores a los porcentajes para África subsahariana, África del Norte/Medio Oriente y Asia del Sur (26,8%, 22,6% y 18,3%, respectivamente, ver World Bank Enterprise Surveys).

⁵Cabe resaltar que no todas las encuestas nacionales dirigidas a empresas en estos cuatro países desglosan por género los datos sobre el personal ocupado. Este es el caso por ejemplo con la Encuesta Mensual sobre Empresas de México.

Tabla 1. Porcentaje de empleados a tiempo completo que son mujeres

País	2010	2012	2015	2017
Chile	28,1*	--	--	--
Colombia	--	41,7#	--	38,3*
México	37,8*	--	--	--
Perú			33,0@	32,1%*

Fuentes: *Enterprise Surveys (Banco Mundial);

Colombia: *Encuesta de Formación de Capital Humano*; @ Perú: *Encuesta Nacional de Empresas*.

Los datos disponibles confirman que la representación es menor en las posiciones de liderazgo de estas empresas, pues para Chile, Colombia, México y Perú, sólo el 4,5%, 18,9%, 14,6% y 19,9% de las empresas encuestadas por el Banco Mundial contaban con una mujer en la posición más alta de gerencia, respectivamente. Asimismo, según la Encuesta Mundial de Empresas de la OIT (2019b), en América Latina el 54% de las empresas encuestadas no cuentan con ninguna mujer en cargos directivos de nivel superior y sólo el 17,4% cuenta con más del 40% de representación en este nivel⁶. Según el Ranking PAR de Aequales (2020), a partir del análisis de 910 organizaciones en 16 países de Latinoamérica, las mujeres ocupan el 26% de las posiciones en juntas directivas, 24% en cargos de CEO y 34% en cargos de primer nivel.

A diferencia de la situación con género, no existe información alguna sobre la composición racial o étnica de la fuerza laboral en las empresas privadas de los cuatro países. Los datos de las Enterprise Surveys del Banco Mundial y las encuestas nacionales dirigidas a empresas captan información sólo sobre género. Los estándares GRI (Global Reporting Initiative), utilizados por el 75% de las empresas del Global Fortune 250, incluyen una recomendación de reportar sobre la presencia de “grupos minoritarios y vulnerables” en los órganos de gobernanza corporativa, pero son muy pocas las empresas que reportan dicha información⁷. Ha habido esfuerzos aislados para medir la presencia de estos grupos en las empresas privadas de países individuales. Un buen ejemplo es un estudio sobre la composición racial del empleo en las 500 empresas más grandes de Brasil (Instituto Ethos, 2016), pero a nivel regional no existe una base de datos que permita realizar comparaciones entre países⁸.

⁶ La misma encuesta de la OIT (2019) destaca que la segregación por género no se encuentra únicamente por nivel de jerarquía sino también por áreas funcionales de las empresas, evidenciando la presencia de estereotipos de género. En América Latina, mientras que en el área de recursos humanos más del 50% de las empresas cuentan con mujeres en nivel medio y superior, este porcentaje se reduce a menos del 30% en operaciones y a menos del 20% en desarrollo de producto y balance de pérdidas y beneficios.

⁷ Los GRI son estándares para guiar la presentación de los informes institucionales empresariales e incluyen estándares para para reportar la diversidad en las empresas. Uno de los estándares sociales de GRI (estándar 405-1) es sobre diversidad y obliga a las empresas a reportar el desglose en la participación en órganos de gobernanza por sexo y edad, pero la información sobre la participación de grupos minoritarios o vulnerables solo es requerida “cuando sea necesario”, sin definir lo que esta implica.

⁸ El estudio del Instituto Ethos (*Perfil Social, Racial e de Género das 500 Maiores Empresas do Brasil y suas Ações Afirmativas*) recolectó información sobre las empresas, sus políticas y acciones afirmativas a favor de la diversidad y las percepciones de la gerencia de la empresa sobre la situación de los grupos diversos. También se administró una encuesta cualitativa con entrevistas a profundidad a gestores de la diversidad en las empresas, con el fin de recoger percepciones sobre el tema de diversidad y acciones realizadas para promoverla.

Sin embargo, sí hay evidencia rigurosa proveniente de estudios de correspondencia de la discriminación sufrida por diferentes grupos en las empresas privadas de tres de los cuatro países. Los estudios de correspondencia involucran el envío de hojas de vida estrictamente equivalentes en términos de calificaciones y experiencia laboral de los/as solicitantes en respuesta a anuncios de trabajo, variando aleatoriamente sólo la característica de interés (género, raza, etnia, etc.). Si algunos grupos demográficos reciben más llamadas para ser entrevistados que otros y la diferencia es estadísticamente significativa, esto constituye evidencia contundente de la existencia de discriminación en los procesos de contratación.

En el caso de Perú, se ha encontrado que las hojas de vida de candidatos/as blancos/as reciben un 55% más de llamadas que los de personas indígenas⁹ y que las hojas de vida de hombres reciben un 34% más de llamadas que las mujeres (Galarza & Yamada, 2012). Asimismo, se ha documentado discriminación contra afrodescendientes en el Perú: para puestos técnicos y profesionales, los candidatos/as blancos/as son 26,6% y 61,9% más propensos a ser llamados para entrevistas, respectivamente, que candidatos/as afroperuanos/as¹⁰ (Galarza, Yamada & Zelada, 2015).

Un estudio realizado en Colombia utilizando la misma metodología, encontró que candidatos/as afrodescendientes son 7,79% menos propensos a ser citados para una entrevista (Rodríguez et al., 2013). Para México, se ha evidenciado la presencia de discriminación contra mujeres indígenas, pues tienen que enviar un 18% más de hojas de vida para recibir el mismo número de llamadas (Arceo-Gómez & Campos-Vázquez, 2015). Solamente en el caso de Chile, no se encontraron diferencias significativas en la tasa de llamadas ni por género, ni por etnia (Bravo, Sanhueza and Urzúa, 2008).

3. Etapas en la promoción de la diversidad

Si bien Chile, Colombia, México y Perú son países altamente diversos en términos poblacionales, la evidencia presentada en la sección anterior documenta que la exclusión del empleo formal por características étnicas, raciales y de género es común. Conscientes de estos problemas de exclusión, algunas empresas han empezado a promover la diversidad en su fuerza laboral. En esta línea, esta sección identifica las etapas por las cuales han pasado otras regiones en la promoción de la diversidad, así como los factores que están impulsando mayor atención al tema en América Latina. Propone también una categorización de fases de atención al tema en la región.

Uno de los primeros estudios en EE.UU. identificó cinco fases de implementación de estrategias de diversidad en empresas (Anand y Winters, 2008) (ver Recuadro 1). Más recientemente, Deloitte (2017) estimó que el 42% de 245 empresas globales analizadas tenían un enfoque basado en cumplimiento (nivel

⁹ La etnicidad del candidato fue transmitida a través del apellido en el CV ficticio. Los candidatos “blancos” fueron asignados apellidos con origen extranjero (e.g., español, italiano, francés), mientras que los candidatos “indígenas” fueron asignados apellidos de origen indígena.

¹⁰ Aunque los dos estudios recogen información sobre el sexo de los/las candidatos/as, no realizan análisis de interseccionalidades entre ser afro y ser mujer o entre ser indígena y ser mujer. Los resultados por raza y etnia son reportados por separado de los resultados de género. (Es decir, se compara el porcentaje de hombres blancos versus hombres indígenas que son llamados a entrevistas de trabajo y el porcentaje de mujeres blancas versus mujeres indígenas que son llamadas, pero no se compara el porcentaje de mujeres indígenas versus el porcentaje de hombres blancos para medir el efecto de la interseccionalidad de ser mujer e indígena. Tampoco se realiza un análisis interseccional en el documento sobre exclusión de afrodescendientes.

1), un 31% tienen un enfoque basado en programas (nivel 2), 15% una estrategia basada en líderes (nivel 3) y solo el 12% un enfoque de cultura inclusiva (nivel 4).

Recuadro 1: Etapas de promoción de la diversidad en Estados Unidos

Fase 1. Precursores de Diversidad - 1960-1970

Los esfuerzos iniciales de promoción de la diversidad en 1960 se centraron en el cumplimiento de la legislación vigente. El foco de las capacitaciones y entrenamientos se basaba en cómo tratar a grupos subrepresentados en espacios dominados por hombres blancos para evitar denuncias de discriminación.

Fase 2. Foco en asimilación - Inicios de los 80s

Los entrenamientos enfocados en acciones afirmativas o empleos igualitarios se empezaron a reducir como una manera de reducir costos. En algunas ocasiones era obligatorio solo para quienes estaban en puestos gerenciales. Además, las organizaciones que hacían capacitaciones se enfocaron en ayudar a mujeres y minorías étnicas y raciales a acoplarse a las culturas organizacionales existentes, asumiendo que estas personas estaban menos preparadas y no habían desarrollado las capacidades necesarias para desarrollarse y ascender en estos ambientes.

Fase 3. Nace el campo de la diversidad - Finales de los 80s

Las empresas estaban teniendo dificultad para retener a las mujeres o atraer a personas de grupos diversos. En esa época, Roosevelt Thomas cambió el paradigma en un artículo denominado *From Affirmative Action to Affirming Diversity* (1990). Thomas planteaba que el objetivo no era asimilar a las minorías y las mujeres en una cultura masculina blanca dominante, sino crear una nueva cultura dominante, una cultura heterogénea.

Fase 4. Una década fomentando la sensibilidad - Finales de 80s a finales de los 90s

Esta época marcó un cambio de foco en la formación en diversidad porque pasó de estar enfocada en mujeres y minorías étnicas y raciales a buscar incorporar a todo el personal, ya que la filosofía estaba más centrada en sensibilizar y generar conciencia de las diferencias. Por esto, a finales de la década de los 90s, era más probable que los profesionales comprendieran que la diversidad no podía ser relegada a un programa, sino que debía verse como un proceso empresarial continuo que debía integrarse a la estrategia central de la organización y, por lo tanto, se empezó a posicionar la educación en diversidad como un motor de negocios en 1999.

Fase 5. New Millennium Paradigms for Diversity Learning

En esta fase, se empieza a entender el concepto de diversidad como una habilidad empresarial necesaria para los/as líderes y en general los equipos de trabajo. La mirada se centra en la construcción de habilidades y competencias que permitan no sólo valorar las diferencias sino también poder utilizarlas para tomar mejores decisiones empresariales. Posicionar la diversidad como una competencia crea otro cambio de paradigma.

Fuente: Anand y Winters (2008)

Factores que impulsan la estrategia de diversidad en América Latina

Para el caso de Latinoamérica, planteamos tres factores que parecen influenciar y motivar la implementación de estrategias enfocadas en diversidad: el efecto cascada, el rol del contexto y, finalmente, la presencia de líderes dentro de la empresa comprometidos/as con ser agentes de cambio. El efecto cascada se refiere al hecho que las empresas multinacionales suelen replicar las prácticas de su casa matriz, generalmente ubicadas en Europa o Estados Unidos, y traen dichas prácticas a la región, incluidas aquellas dirigidas a la promoción de la diversidad, donde son posteriormente adoptadas por empresas nacionales¹¹. No hay evidencia o estudios que demuestren el efecto cascada en cuanto a metodologías para la promoción de la diversidad en las empresas, pero sí se ha documentado este efecto en otras áreas como la difusión tecnológica a nivel mundial y en América Latina¹².

Además del efecto cascada, hay un factor importante de contexto. En los últimos 5 años en América Latina y en el mundo, los movimientos feministas y de derechos humanos han tenido cada vez más fuerza en la ciudadanía, pero también en las organizaciones. Estamos en una era donde las empresas pueden ser también activistas y donde muchos consumidores esperan que lo sean. Ejemplos de ello son movimientos como NiUnaMenos¹³ donde millones de personas salieron a las calles a protestar contra la violencia de género o el movimiento MeToo contra el abuso y acoso sexual. En vista de estas movilizaciones sociales, muchas corporaciones se han sumado a las marchas y han compartido sus mensajes de apoyo a través de diferentes canales. La influencia de los movimientos sociales en los comportamientos de las empresas es algo que ha ido ganando peso en los últimos años y se conoce como activismo de marca. Este activismo no sólo llama la atención de los clientes e incrementa su lealtad, sino que también puede tener un impacto favorable en ganancias (Shetty et al. 2019).

El factor del contexto no solamente hace referencia a los movimientos feministas actuales, sino que también debe tener en cuenta el liderazgo de organizaciones o agremiaciones que han impulsado prácticas empresariales para la promoción de la diversidad en las empresas de la región. Este es el caso, por ejemplo, de agremiaciones como la ANDI en Colombia o la Cámara de Comercio de España en el Perú que han movilizado iniciativas y creado comités específicos para promover la implementación de acciones para la diversidad y la equidad de género en las empresas.

Un tercer factor tiene que ver con el rol de líderes de la misma organización como agentes de cambio y los esfuerzos que hoy las empresas realizan para promover la diversidad. En Perú, Colombia, Chile y México, hay casos de empresas locales que presentan historias de líderes, especialmente mujeres, que empezaron a sembrar la semilla de la curiosidad y el cuestionamiento alrededor de la diversidad.

¹¹ Esto no quiere decir que todas las empresas multinacionales son líderes en la promoción de la diversidad.

¹² Varios análisis de difusión tecnológica sugieren que empresas multinacionales tienden a ser las primeras en adoptar nuevas tecnologías y juegan un rol importante en la difusión local de las mismas (Keller, 2004; Narula y Zanfei, 2005). Andrews et al. (2015) proveen evidencia para países OCDE que las innovaciones tecnológicas generalmente se originan en empresas más jóvenes, grandes y rentables y generalmente multinacionales; dichas tecnologías se difunden de una forma desigual entre las empresas nacionales y tienden a ser adoptadas ampliamente solo después de ser adaptadas a las condiciones locales por las empresas más eficientes en el ámbito local. Grazzi y Jung (2019) encuentran que, para América Latina, empresas con un nivel mínimo de capital extranjero son más propensas a adoptar ciertas tecnologías de la información.

¹³ Ni una menos fue una marcha que se hizo el 3 de junio de 2015 en ochenta ciudades de Argentina por primera vez. Desde ese momento, las manifestaciones se repitieron en el 2016 en dos ocasiones: el 3 de junio y el 19 de octubre y una vez más en el 2017. El movimiento se ha extendido a toda Latinoamérica, Asia y Europa. En América Latina ha continuado en Uruguay, Ecuador, Perú, Bolivia, Colombia y Venezuela, Nicaragua, Chile, Paraguay, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Bolivia y República Dominicana.

En nuestra experiencia, hemos visto dos tipos de liderazgo en la promoción de la diversidad. En primer lugar, son líderes que emplean una estrategia basada en evidencia: recopilando datos, generando diagnósticos y promoviendo conversaciones informales, hasta que logran difundir el mensaje de la importancia del tema a lo largo de la organización. En segundo lugar, hay líderes que tienen una mirada inspiracional y, en ocasiones, una cercanía personal con el tema. Esto ocurre muchas veces porque son mujeres que han combatido con el techo de cristal y quieren lo mismo para otras mujeres, u hombres que tienen una causa personal que los vincule con el tema. Este tipo de líderes suelen enfocar su estrategia en apelar a un mensaje más inspiracional y emocional de un mejor futuro y el enfoque de activismo de marca de la empresa.

Fases de implementación en América Latina

Esta sección busca describir las fases de implementación de estrategias de diversidad por las que suelen pasar las organizaciones en América Latina, especialmente en empresas de origen nacional y aquellas empresas multinacionales que no necesariamente tienen un mandato de casa matriz sobre el tema, ni prácticas concretas que vengan de fuera. Típicamente, las empresas pasan por cinco fases (Aequales, 2020).¹⁴

1. Negación inicial

Esta es la fase donde el problema no se reconoce o incluso donde se niega que la exclusión es un problema dentro de la organización. Según la XVI Encuesta de Gerentes Generales de SEMANAeconómica (Perú) del 2020, el 69% de los/as encuestados/as no considera un problema actual la brecha salarial entre hombres y mujeres en las primeras líneas jerárquicas; el 59% considera que la falta de paridad en directorios tampoco es un problema. Esto a pesar de los datos que demuestran que en el 2018 había una brecha de ingresos de 14 puntos porcentuales entre hombres y mujeres que no se puede explicar por las características individuales y que el 57% de las empresas inscritas en la Bolsa de Valores de Lima no tenía una sola mujer en sus directorios (Morrison, 2021). En ocasiones, esta negación inicial responde a un desconocimiento del problema y en la medida que el contexto y otros factores previamente analizados confluyen, ciertos líderes empresariales empiezan a notarlo.

2. Nivel básico

En esta fase se ubican aquellas empresas que empiezan a implementar algunas medidas, pero lo hacen sin tener en cuenta las necesidades diferenciadas de los grupos diversos. El enfoque “todos somos iguales y por ende necesitamos lo mismo” prima en su gestión. En otras palabras, en este nivel suele haber acciones para evitar la discriminación explícita de uno u otro grupo, pero no se reconocen o se invisibilizan las necesidades y retos particulares de grupos tradicionalmente excluidos. Por ejemplo, las empresas en este nivel implementan acciones como incluir explícitamente la no discriminación en sus reglamentos y políticas y establecer los mismos criterios para todo el personal, pero no implementan prácticas como salas de lactancia que responden a necesidades particulares de las madres, para permitir su inclusión.

3. Nivel reactivo

¹⁴ Estas fases están inspiradas en una metodología desarrollada por Aequales denominada la “Escala de Equidad” que busca segmentar a las empresas de acuerdo con su etapa de implementación en equidad de género y diversidad.

Esta fase responde de forma más cercana al nivel de cumplimiento en el modelo de Anand y Winters (2008). Tal como dice su nombre, son aquellas empresas que ya empiezan implementar acciones diferenciadas, pero de forma reactiva, como respuesta a un problema o contexto particular, sin una estrategia planificada. Existen dos vertientes de esta mirada reactiva. La primera se debe a factores legales cuando la ley exige nuevas políticas o prácticas empresariales. La segunda es cuando dentro de la empresa ocurre una situación particular que obliga a los equipos de recursos humanos, legal o al equipo directivo a responder de forma reactiva. Por ejemplo, ante una situación de discriminación evidente, hacer una capacitación sobre cómo prevenirla, pero sin un plan o estrategia estructurados.

4. Nivel planificado

Esta fase responde a aquellas organizaciones que ya comprendieron la importancia de conocer a los grupos diversos y entender sus necesidades diferenciadas, es decir, no asumen que “todos necesitan lo mismo” y tienen mayor conciencia sobre la problemática. En estos casos, las organizaciones ya tienen una estrategia clara de equidad o diversidad, un equipo a su cargo y presupuesto asignado. Asimismo, esta mirada suele formar parte de la estrategia del negocio y, por ende, hay indicadores y metas que miden su avance, con los que incluso se evalúa el desempeño de ciertas personas de la organización.

5. Nivel integral

La fase integral va más allá de los límites internos de la empresa y empieza a considerar toda la cadena de valor y el impacto de sus acciones con un enfoque de género, interseccionalidad y diversidad. Esta fase, a diferencia de la anterior, no tiene un impacto sólo en el personal interno, sino que empieza a extender la perspectiva de diversidad a la publicidad, accionistas y proveedores.

Pocas empresas han alcanzado este nivel de avance, pues según datos del Ranking PAR de Aequales (2020), en América Latina, sólo un 22,5% de las empresas participantes exige a sus proveedores políticas de género o diversidad, 20,4% está afiliado a redes para promover la contratación de empresas proveedoras lideradas por mujeres y un 52% afirma tener una publicidad activa que aborde el tema.

Es importante señalar que una empresa no necesariamente pasa por todas estas fases de forma sucesiva. Hay algunas que viven algunas de estas fases de forma simultánea dentro de la misma organización o que pueden pasar directamente de la etapa de negación al nivel planificado cuando identifican el problema.

4. El imperativo de la innovación tecnológica

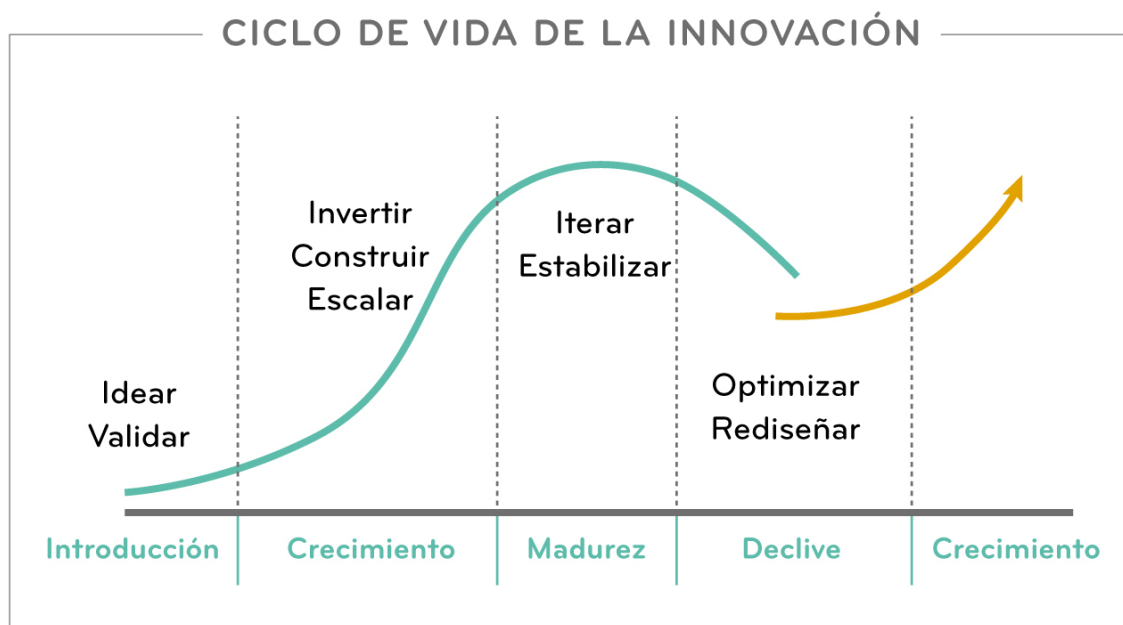
La sección anterior planteó tres factores que motivan la implementación de estrategias enfocadas en diversidad: el efecto cascada, el rol del contexto y finalmente la presencia de líderes comprometidos dentro de la empresa. Esta sección plantea un cuarto factor “tecnocrático” que, más que explicar por qué las empresas emprenden acciones para promover la diversidad, explica por qué las tecnologías o metodologías tradicionales utilizadas para promover la diversidad en las empresas, y especialmente la igualdad de género, ya no son tan efectivas: retornos decrecientes a dichas tecnologías tradicionales¹⁵.

¹⁵ La ley de retornos marginales decrecientes se refiere a una situación en la cual la adición de una unidad de un factor de producción, sea mano de obra, capital o tierra, manteniendo los otros factores constantes, produce progresivamente menores incrementos en la producción total después de cierto nivel de producción.

Estos retornos decrecientes puede ser otro factor que, con el paso del tiempo, puede convertirse en un factor que impulsa a las empresas a adoptar nuevas tecnologías para la promoción de la diversidad.

El Gráfico 2 describe el ciclo de vida de una innovación tecnológica típica. Al principio del proceso de innovación, los impactos de la innovación en la productividad o las ventas crecen modestamente en el tiempo (etapa introductoria). Después de cierto punto los impactos son crecientes (etapa de crecimiento) y la empresa invierte fuertemente en la tecnología. Hacia el final de esta fase, sin embargo, empieza la etapa de retornos marginales decrecientes y la pendiente de la curva empieza a bajar. En la fase de madurez, esta tendencia se agudiza y eventualmente los retornos marginales empiezan a caer. Esta tendencia se consolida en la fase de declive. Finalmente, hay presión para rediseñar la tecnología o reemplazarla con una tecnología nueva para poder entrar en una nueva etapa de crecimiento.

Gráfico 2. El ciclo de vida en la innovación



Fuente: WicketLabs, 2016

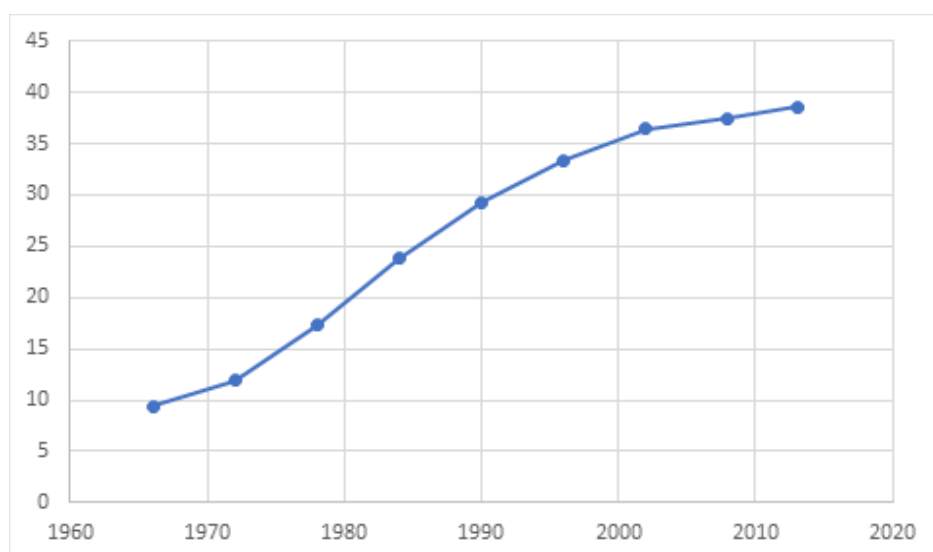
Nuestra hipótesis es que los retornos a una “tecnología de promoción de la diversidad” tienden a seguir este patrón, con etapas de introducción, crecimiento, madurez y tal vez declive¹⁶. Con respecto a la

¹⁶ Un ejemplo clásico de estos retornos decrecientes es el famoso Ley de Moore (“Moore’s Law”), que describe la regularidad empírica que el número de transistores en un chip computacional se duplica cada dos años. Esta tasa de crecimiento de aproximadamente 35% por año ha sido más o menos constante durante los últimos 50 años, pero el número de investigadores que se requiere para producir este incremento hoy en día es más que 18 veces más que a principios de la década de los 70. En otras palabras, la productividad por investigador ha caído significativamente, alrededor de 7% por año (Bloom et al., 2020). Bloom et al. Los autores documentan tendencias similares en la productividad agrícola, la innovación médica y en dos muestras grandes de empresas estadounidenses—que no son otra cosa que retornos decrecientes a una tecnología.

tecnología de promoción de la diversidad, hay un descontento creciente con las capacitaciones en diversidad, la metodología más frecuentemente usada para promover la diversidad en las empresas. Dos terceras partes de los especialistas en recursos humanos en los Estados Unidos opinan que la capacitación en diversidad no genera efectos positivos, a pesar de ser la intervención más frecuentemente empleada por las empresas¹⁷ (Dobbin & Kalev, 2018).

El Gráfico 3 presenta datos sobre los avances en la presencia de mujeres en posiciones de gerencia¹⁸ en los Estados Unidos para el periodo de 47 años entre 1966 y 2013. El gráfico pinta un cuadro de una aceleración en la participación de mujeres en posiciones de gerencia hasta mediados de los 80, un ritmo de crecimiento casi constante entre mediados de los 80 y mediados de los 90, y una desaceleración a partir de esa fecha. Según nuestros cálculos con datos de la Equal Employment Opportunity Commission, el ritmo de crecimiento entre 2013 y 2018 (no presentado en el gráfico) fue de apenas 0,178 puntos porcentuales por año. Si este ritmo se mantuviera constante en el futuro, las mujeres llegarían a representar la mitad de los gerentes en los Estados Unidos en el año 2086.

Gráfico 3. Porcentaje de gerentes que son mujeres: Estados Unidos, 1966-2013



Fuente: Equal Employment Opportunities Commission (EEOC) y Dominant (2015).

¹⁷ Entre los motivos por los cuales las capacitaciones generalmente no producen cambios en los comportamientos son: (i) intervenciones educativas de corta duración no generan cambios en las personas; (ii) capacitaciones para eliminar sesgos tienden a reforzarlos y no eliminarlos; (iii) las capacitaciones pueden producir complacencia y una resistencia a reconocer conductas discriminatorias; (iv) las capacitaciones pueden generar rechazo y mayor actitudes discriminatorias entre las personas que no pertenecen a los grupos diversos; y (v) en general, las personas tienen reacciones negativas a intentos de control y, por tanto, resisten las iniciativas de capacitación si son percibidas como impuestas por requisitos externos o legales (Dobbins y Kalev, 2018)

¹⁸ Women executive/senior and first/mid-level officials and managers.

El patrón que observamos en este Gráfico 3 es muy parecido al ciclo de vida de la innovación que vemos en el Gráfico 2, obviamente sin la etapa de declive, y es consistente con un agotamiento del modelo tradicional de promoción de la diversidad centrado en las capacitaciones.

Parece ser el caso que el enfoque empleado en los EE.UU. para promover la igualdad de género sí logró generar impactos importantes por un periodo relativamente largo¹⁹. Al mismo tiempo, hay que reconocer que, por lo menos en los EE.UU., el progreso hacia la igualdad de género en las empresas se ha desacelerado marcadamente. Nuestra hipótesis es que esta desaceleración se debe por lo menos en parte al agotamiento de ciertas prácticas o tecnologías para la promoción de la igualdad de género. Por lo tanto, es hora de pensar en una promoción de la diversidad 2.0 que emplee nuevas tecnologías para impulsar la igualdad de género, la contratación de más mujeres, su retención y acceso a posiciones de liderazgo. Y aún si los países de América Latina estuvieran en una etapa anterior donde los retornos al enfoque tradicional todavía son razonables, estas nuevas tecnologías podrían ofrecer retornos más altos que las actualmente empleadas.

La discusión hasta ahora ha girado alrededor de la participación de mujeres en posiciones de gerencia. La situación con afrodescendientes, por lo menos en los EE.UU., es mucho más dramática: entre 1985 y 2018 el porcentaje de gerentes afroamericanos se incrementó apenas 0,3 puntos porcentuales, de 3 a 3,3% (EEOC, múltiples años). Los afroamericanos representan un 12,3% de la población estadounidense, así que a este ritmo de crecimiento llegarían a un 12,3% de gerentes en 1.000 años. Para el caso de afrodescendientes en los EE.UU., está muy claro que las iniciativas empleadas para incrementar su participación en posiciones de liderazgo han fracasado y que la búsqueda de nuevos enfoques o tecnologías es urgente.

5. Diversidad 2.0: nuevas tecnologías para la promoción de la diversidad

Esta sección está dividida en tres partes: reclutamiento y selección de personal, desarrollo profesional y retención de talento y cultura organizacional. En cada subsección resumimos las innovaciones o metodologías más prometedoras para la promoción de la diversidad. Para cada caso, incluimos algunos ejemplos de proveedores de estas tecnologías y/o casos de empresas que las han implementado. La selección de ejemplos estuvo basada en los siguientes criterios guía:

- Funcionalidades o aplicaciones específicamente dirigidas a la promoción de la diversidad y no solamente a la gestión de talento;
- Relevancia potencial para el contexto latinoamericano; y
- Cantidad de información disponible de acceso abierto sobre el caso y/o software.

¹⁹ Decimos “parece” porque lo que vemos es una correlación en el tiempo y no necesariamente una relación causal. Hubo fuertes inversiones en la promoción de la igualdad de género y diversidad—un estimado frecuentemente citado es que las empresas estadounidenses gastan alrededor de 8 mil millones de dólares al año en iniciativas de diversidad—y al mismo tiempo hubo un incremento significativo en la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo.

Sin embargo, esto no pretende ser un mapeo exhaustivo de todos los casos existentes ni promover proveedores específicos, sino que busca solamente ejemplificar aplicaciones concretas de estas tecnologías²⁰.

5.1 Reclutamiento y selección de personal

El reto de construir una fuerza laboral diversa comienza desde la entrada a la organización. Las empresas enfrentan múltiples obstáculos tanto para atraer a poblaciones diversas, así como para evitar la intervención de sesgos y estereotipos en el proceso de selección. Este problema se evidencia en los resultados de los estudios de correspondencia mencionados anteriormente. Además, esto no parece estar mejorando orgánicamente en el tiempo. Por ejemplo, en Estados Unidos, los metaanálisis no encuentran ninguna evidencia de reducción en la discriminación hacia personas afrodescendientes que buscan empleo desde finales de la década de 1980. Además, muestran una reducción muy leve en el caso de personas hispanas y latinas (Trindel, Polli y Glazebrook, 2019). Por eso, más allá de hacer explícitos los sesgos y estereotipos en estos procesos, se necesitan herramientas que contribuyan a contrarrestarlos o eliminarlos.

Para esto, la tecnología puede jugar un rol fundamental pues la experimentación con soluciones y servicios tecnológicos es uno de los mayores disruptores en la adquisición de talento (Deloitte, 2017). Estas soluciones tienen un enorme potencial en tres aspectos: i) búsqueda de candidatos/as; ii) evaluación y selección y iii) monitoreo y seguimiento de los procesos de selección.

5.1.1 Búsqueda de candidatos/as

Atracción e identificación de candidatos/as diversos/as

Se han empezado a utilizar diferentes herramientas tecnológicas para promover la diversidad en este proceso. Por un lado, plataformas digitales como InHerSight, Joonko, Jopwell y, específicamente en Latinoamérica, como Bolsa Rosa, Laboratoria, Contratá Trans o Talento Diverso se enfocan en crear redes de candidatos/as de poblaciones diversas donde las organizaciones pueden buscar o publicar sus vacantes para llegar a grupos subrepresentados en la empresa o en el nivel de cargo (Mercer & RedThread Research, 2019). Otras soluciones tecnológicas permiten dirigir la búsqueda y las publicaciones de vacantes a grupos específicos, o buscar activamente perfiles de candidatos/as de estos grupos poblacionales que correspondan al perfil, incluso si no han aplicado directamente a la vacante (WEF, 2020).

²⁰ Los/as autores/as están abiertos/as a recibir sugerencias de otros casos o ejemplos que podrían incluirse en próximas publicaciones.

Eliminación de sesgos en el lenguaje

Asimismo, otra barrera para la atracción de talento diverso se encuentra en el lenguaje utilizado para los anuncios de vacantes que suele incluir lenguaje explícitamente discriminatorio (ej. ingeniero, enfermera) o palabras más asociadas a un género que se ha demostrado que pueden desincentivar a las mujeres a aplicar al cargo, limitando así de entrada la diversidad de candidatos/as. Por ejemplo, se ha visto que los anuncios de trabajo para áreas tradicionalmente masculinizadas utilizan palabras asociadas a estereotipos masculinos como “líder”, “competitivo” o “dominante” con mucha más frecuencia que los anuncios dentro de áreas tradicionalmente feminizadas (Gaucher et al., 2011). Asimismo, un estudio del Banco Mundial que analizó la estructura gramatical de más de 4.000 idiomas, encontró que los idiomas que utilizan una estructura gramatical de género están asociados con un incremento de 15 puntos porcentuales en la brecha de género de la participación en la fuerza laboral, aún controlando por variables geográficas y factores económicos (Jakiela & Ozier, 2018).

Por esto, tecnologías como el procesamiento de lenguaje natural (una forma de inteligencia artificial) pueden jugar un rol clave analizando los anuncios de vacantes para identificar potenciales sesgos en el lenguaje e, incluso, sugerir alternativas para hacerlos más inclusivos. Un ejemplo de esto es Textio que ofrece una plataforma virtual que evalúa en tiempo real el lenguaje utilizado en los anuncios e identifica si el tono es más femenino, masculino o neutral y sugiere cambios para hacerlo más inclusivo. Utilizando esta tecnología, Textio ayudó a uno de sus clientes a aumentar el porcentaje de mujeres reclutadas de 18 a 57%, sólo utilizando el editor de texto inteligente para analizar y sugerir modificaciones en las palabras utilizadas en las vacantes, evitando sesgos de género (Dell Technologies, 2018).

5.1.2 Evaluación y selección

Mitigación de sesgos en la identificación de candidatos/as

La evaluación y selección de talento es una de las áreas donde más se ha expandido el uso de la tecnología (Mercer & RedThread Research, 2019). Más allá de la aplicación específica en diversidad, en los últimos años ha surgido una gran cantidad de herramientas basadas en la inteligencia artificial dirigidas a la selección de talento. Como resalta Deloitte (2017), el uso de la tecnología en esta área permite hacer el proceso mucho más eficiente. Una de las aplicaciones de estos sistemas de inteligencia artificial consiste en analizar la información de los perfiles para identificar los/as mejores candidatos/as según sus habilidades y capacidades, basado en datos para predecir la posibilidad de éxito en el cargo. Un ejemplo de esto son softwares como Ideal que se conecta al sistema de seguimiento de candidatos de la empresa, así como a bases de datos externas para buscar automáticamente candidatos/as para un puesto vacante. Luego, analiza tanto los datos históricos como los actuales para crear un perfil de las habilidades que debe tener un/a candidato/a ideal y evaluar la coincidencia con los/as aplicantes (Dell Technologies, 2018). De hecho, en Latinoamérica ya hay ejemplos como Quantum Talent en Perú o Talentu en Colombia que utilizan inteligencia artificial con este mismo propósito.

Por un lado, este tipo de herramientas tiene un gran potencial para contribuir a la diversidad en la selección de talento. Al automatizar el proceso, permiten contrarrestar los sesgos humanos que surgen inevitablemente en la evaluación y pueden entrenarse para enfocarse únicamente en aspectos relevantes para el rol, eliminando la consideración de indicadores demográficos.

Sin embargo, también pueden ser un arma de doble filo ya que, si no se diseñan para evitar consciente y proactivamente estos sesgos, estos algoritmos pueden replicar e incluso exacerbar los sesgos humanos, a partir de los conjuntos de datos con los que son entrenados (Trindel, Polli y Glazebrook, 2019) (ver Recuadro 2). La importancia de hacer este análisis de la tecnología de forma rigurosa se destaca en ejemplos como el de Amazon que tuvo que abandonar un proyecto para desarrollar una herramienta de reclutamiento virtual que utilizaba inteligencia artificial para la evaluación de aplicantes, debido a que el sistema no calificaba a los/as candidatos/as de una manera neutral con respecto al género, porque se basaba en procesos de selección anteriores donde la mayoría de los postulantes eran hombres (BBC, 2018).

Recuadro 2. Consejos para la implementación de inteligencia artificial en los procesos de selección

Según Trindel, Polli & Glazebrook (2019), el éxito del uso de la tecnología para evitar o minimizar sesgos radica en cómo se diseña y cómo se interactúa con la misma. Algunos pasos esenciales para asegurar equidad en cualquier evaluación mediada por la tecnología incluyen:

- Utilizar datos representativos que evidencien la equidad para todos los grupos demográficos.
- En el diseño de evaluaciones y procesos de selección mediados por la tecnología, hay que asegurar que todos los criterios sean objetivamente relevantes para el trabajo que se va a desempeñar y que realmente contribuyan a predecir el éxito en el puesto.
- Probar de forma proactiva los potenciales impactos dispares que pueda tener el algoritmo de selección en diferentes poblaciones y abordarlos antes de desplegar la tecnología con los/as aplicantes.
- En los puntos del proceso donde hay toma de decisiones humana, diseñar herramientas que mitiguen el riesgo de que el sesgo influya en los resultados (ej. ocultar indicadores demográficos).
- Auditar los procesos para detectar impactos dispares en los/as candidatos/as, después de implementar la herramienta y revisar constantemente las soluciones para desarrollar mejoras según sea necesario.

Fuente: Trindel, K., Polli, F., & Glazebrook, K. (2019). Using technology to increase fairness in hiring. What Works.

Mitigación de sesgos en el proceso de evaluación de candidatos/as

Otras plataformas digitales son una alternativa a los sistemas de inteligencia artificial que tienen el riesgo de replicar los sesgos. Este es el caso de Applied, que utiliza técnicas de las ciencias del comportamiento para rediseñar el proceso de selección y evaluación, cambiando el marco de decisión para intentar minimizar el efecto de sesgos cognitivos²¹. Algunos ejemplos de este tipo de técnicas son: eliminar todos los indicadores de características demográficas de las hojas de vida y otros documentos, cambiar o aleatorizar el orden de la evaluación, hacer entrevistas individuales en vez de grupales, entre otros.

Otro tipo de aplicaciones de la tecnología para reducir sesgos en los procesos de evaluación consiste en utilizar herramientas como chatbots, videojuegos o entrevistas basadas en video como una forma de reemplazar la entrevista tradicional o para evaluar habilidades relevantes para el cargo (WEF, 2020) (ver Recuadro 3 sobre el uso de juegos y videos en los procesos de selección de Unilever). El aporte del uso de este tipo de herramientas para fomentar la diversidad está en evitar que los/as candidatos/as de grupos subrepresentados sean descartados/as antes de tener la posibilidad de demostrar sus capacidades y minimizar la presencia de sesgos en la evaluación de estas.

Recuadro 3. Caso Unilever: uso de juegos y entrevistas en video

En 2016, Unilever empezó a implementar un proceso de reclutamiento que integra herramientas tecnológicas en cada una de las etapas, con el objetivo de hacer el proceso más atractivo, eficiente y evitar sesgos inconscientes. El proceso consta de los siguientes cuatro pasos:

- En vez de CVs, los/as candidatos/as deben completar un formulario virtual donde pueden llenar información directa desde su perfil de LinkedIn.
- El proceso de evaluación consiste en jugar 12 juegos que toman alrededor de 20 minutos, diseñados para evaluar las habilidades requeridas para el cargo y para diferentes áreas del negocio y los/as candidatos/as reciben retroalimentación de los juegos después de 48 horas. Sobre esto, la empresa destaca que “el campo de juego nivelado proporcionado por el juego anónimo reduce la posibilidad de sesgos inconscientes en el equipo de reclutamiento.”
- Posteriormente, los/as candidatos/as deben grabar una entrevista en video desde su dispositivo móvil en cualquier momento que les convenga.
- En el último paso, los/as candidatos/as son invitados/as a la empresa para trabajar en casos de problemáticas de negocio.

Fuente: Unilever (2016). Game on! Our graduate recruitment drive’s gone digital. Consultado en: <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2016/game-on-our-graduate-recruitment-drives-gone-digital.html>

²¹ Es importante recalcar que este enfoque es muy distinto a un enfoque que capacita a las personas sobre sus sesgos inconscientes. Por definición, estos sesgos son inconscientes y depender de una fuerza de voluntad individual para eliminar o reducirlos puede estar destinado al fracaso. En cambio, las ciencias del comportamiento buscan cambiar el marco de decisión, es decir, el contexto en el cual las personas toman decisiones (Thaler y Sunstein, 2008).

Este tipo de tecnología funciona tanto como método de evaluación, así como herramienta de formación para las personas que hacen el reclutamiento. Por ejemplo, la aplicación de entrevistas basadas en video puede utilizar inteligencia artificial para, por un lado, evaluar de forma automática algunas habilidades blandas de los/as candidatos/as, pero también para alertar a los/as entrevistadores/as sobre posibles sesgos o comportamientos excluyentes durante las entrevistas (WEF, 2020). De hecho, softwares como Greenhouse utilizan la tecnología para eliminar microagresiones o comportamientos excluyentes, desde lo más mínimo, como la mala pronunciación del nombre por diferencias culturales: las personas pueden grabarse pronunciando sus propios nombres o el nombre que prefieren y hacer que el equipo de contratación tenga acceso a la grabación a través del sistema, antes de la entrevista.

Asimismo, también se ha empezado a utilizar la realidad virtual y aumentada en el momento de la entrevista y la evaluación, con el objetivo de evaluar habilidades en situaciones similares a las reales. El uso de este tipo de tecnologías puede ocultar pistas visuales y auditivas sobre el/la candidato/a que, en un escenario tradicional, podrían llevar a sesgos en el proceso de selección. De hecho, un estudio encontró que el uso de estas tecnologías efectivamente reduce el nivel de discriminación percibida por los/as aplicantes (Beti et al., 2018).

Recuadro 4. Efectos de la crisis del COVID-19 en el uso de tecnologías en procesos de reclutamiento y sus implicaciones para la diversidad

La crisis del COVID-19 implicó un cambio drástico en los procesos de selección y reclutamiento, ya que obligó a todas las empresas a trasladarlos al espacio virtual. Por ejemplo, según una encuesta a más de 600 gerentes en Canadá (2020), 75% de las empresas hicieron entrevistas y sesiones remotas de introducción y para el 63% de ellas, esta práctica se implementó específicamente a raíz de la crisis.

Este cambio hacia la virtualidad en la adquisición de talento implicó una aceleración en la adopción de nuevas tecnologías. Según datos de Aptitude Research Partners (2020), el número de empresas que ha invertido o planea invertir en soluciones de chatbots ha aumentado en más del 500% en 2020. Según una investigación de Jobvite, el 84% de los reclutadores están adaptando sus procesos de contratación para incluir interacciones remotas. Herramientas de comunicación digital, como sistemas impulsados por inteligencia artificial para llegar a un grupo más amplio y diverso de personas, también se están implementando cada vez más como un medio para conectarse con los/as candidatos/as (CNBC, 2020). Además, esto le ha permitido a las empresas reducir las limitaciones logísticas y acortar el tiempo de contratación, por lo que parece ser que estos cambios se van a mantener posteriormente a la crisis (HR Executive, 2020).

Este cambio y aceleración en la implementación de tecnologías presenta una oportunidad para la diversidad en las organizaciones y para que las empresas latinoamericanas también empiecen a adoptarlas. Adicionalmente, a medida que las empresas pasan a operar cada vez más de forma remota, el tamaño y la diversidad del grupo de talentos entre los que pueden elegir aumenta drásticamente, contribuyendo a construir equipos más diversos (Fast Company, 2020).

5.1.3 Monitoreo y seguimiento de los procesos de selección

Además de intervenir en las diferentes etapas del proceso para evitar sesgos o promover la diversidad en el grupo de aplicantes, es necesario hacer un seguimiento constante de los procesos de selección para identificar cuáles son las etapas en las cuales los grupos subrepresentados encuentran barreras y para medir si las iniciativas están teniendo resultados. El análisis de datos es clave para identificar estas etapas a las que se deberían dirigir las acciones y los recursos para promover la diversidad.

Esta aplicación de la tecnología resulta transversal a todo el proceso de selección y, por lo tanto, diferentes softwares de gestión de talento ya están incluyendo reportes o tableros de control con datos desagregados por género y raza para identificar posibles brechas (por ejemplo, Eightfold, Greenhouse, Blendoor). Incluso, algunas plataformas incluyen recomendaciones y alertas cuando identifican brechas en alguna etapa del proceso de selección (Pipeline Equity).

Un ejemplo de la aplicación del análisis de datos en la evaluación de los procesos de reclutamiento y selección es el de Maersk. La empresa analizó los datos de miles de aplicaciones a nivel global y encontró que cuando las mujeres aplicaban a un cargo, tenían las mismas probabilidades que los hombres de que les ofrezcan un puesto de trabajo. Sin embargo, el problema estaba en lograr que las mujeres se postularan. Esto hizo que la empresa redirigiera sus esfuerzos a desarrollar una estrategia para atraer el talento femenino desde el primer momento (WEF, 2020).

5.2 Desarrollo profesional y retención de talento

El reclutamiento de una fuerza laboral diversa no es suficiente. Las estadísticas presentadas en la Sección 2 sobre las brechas de representación indican claramente que la retención y el desarrollo profesional de poblaciones diversas debe ser un tema prioritario. Las áreas donde la tecnología puede hacer contribuciones importantes para el desarrollo profesional y la retención del talento son: i) análisis de datos para detectar brechas y monitorearlas; ii) el desarrollo y gestión del talento humano; y iii) la retención del talento.

5.2.1 Análisis de datos para identificación y seguimiento de brechas

Un paso fundamental es visibilizar la situación del personal de poblaciones diversas, su presencia en los diferentes niveles jerárquicos de la organización, sus niveles de remuneración y de responsabilidad. La tecnología puede jugar un rol clave en esta visibilización, desde el uso de la inteligencia artificial para agregar, procesar y analizar los datos a escala hasta la creación de tableros de control que provean datos e indicadores de desempeño para la toma de decisiones en tiempo real (el Recuadro 5 describe el ejemplo de Philips). El análisis de datos de diversidad no debe enfocarse sólo en la evolución en el tiempo de indicadores dentro de una empresa, sino en el *benchmarking* que permite comparaciones entre empresas de la misma industria o del mismo lugar geográfico. Esto permite evaluar el avance y tomar acción de forma efectiva (WEF, 2020).

Los análisis más sofisticados son capaces de detectar casos específicos de posible discriminación y estimar los retornos a la empresa de alcanzar la igualdad de oportunidades. Un ejemplo de esto es Pipeline Equity que es un *software* basado en la inteligencia artificial que identifica brechas y la posible influencia de sesgos en la gestión del talento, provee recomendaciones para corregir estos sesgos y estima los beneficios financieros asociados con su eliminación.

Recuadro 5. Caso Philips: análisis de datos para el cierre de brechas.

En 2018 Philips se puso la meta de pasar de 20% de mujeres en posiciones de liderazgo a 25% en 2020 y de superar el 30% a partir de entonces. Decidieron entonces usar el análisis de datos para orientar y alcanzar este objetivo a través de un proyecto de cuatro pasos:

- **Recopilar de datos internos para comprender estado actual:** el proceso consistió en utilizar información de la empresa para examinar la diversidad de los procesos de sucesión, encontrar la raíz de los obstáculos para aumentar la diversidad y modelar posibles estados futuros.
- **Recopilar de datos externos para comparar y comprender la viabilidad de cambiar el estado actual:** utilizaron diferentes fuentes externas de información para analizar los mercados en los que opera Philips y comprender cuáles tienen los grupos de talento más diversos, así como para conocer otras organizaciones que habían mejorado la diversidad en posiciones de liderazgo.
- **Sintetizar las dos fuentes de datos de forma segmentada para impulsar la acción:** esto consistió en segmentar los datos primero por geografía, para que los/as líderes pudieran ver conjuntos de datos en diferentes regiones y países. Luego, se segmentó por función para analizar el talento en diferentes áreas, como informática, recursos humanos, estrategia y finanzas.
- **Crear entregables fáciles de entender para visibilizar e impulsar la acción:** el equipo creó tarjetas que combinaban datos internos y externos para proporcionar una descripción general del estado de la diversidad en las distintas ubicaciones de Philips, con información sobre la representación de mujeres en posiciones de liderazgo, así como sobre la disponibilidad de talento y recomendaciones.

Fuente: Macy, J. (2019) Actionable Diversity and Inclusion Analytics with Philips' Toby Culshaw. *Gartner Talent Analytics Quarterly*, Second Quarter 2019.

5.2.2 Desarrollo y gestión de talento humano

Tecnología para la diversidad en el desarrollo profesional

Es esencial identificar posibles obstáculos o barreras que enfrentan las personas de poblaciones diversas para desarrollarse profesionalmente y ascender dentro de las organizaciones en las cuales trabajan. Para esto, se ha empezado a utilizar de forma creciente el análisis de redes organizacionales (*organizational network analysis*, ONA por sus siglas en inglés) para medir quién interactúa con quién en la organización, el flujo de información y comunicación e identificar posibles brechas en la participación en redes profesionales por diferentes características demográficas (ver Recuadro 6 para los riesgos asociados al uso de ONA y el Recuadro 7 para dos estudios de caso prometedores). En el área de diversidad, se ha utilizado ONA para: (i) identificar personas de poblaciones diversas con alto potencial de liderazgo, a partir de su patrón de relacionamiento con otros miembros de la organización que, de otra forma, podrían no ser muy visibles; y (ii) detectar quiénes en la organización están promoviendo mayor inclusión de personas diversas y quiénes lo están obstaculizando (ver Caso 2 en el Recuadro 7). Es importante recalcar que el uso de ONA presenta dilemas éticos importantes en cuanto implica la recolección de información de las comunicaciones e interacciones de los empleados de una organización. Estos dilemas y potenciales soluciones son analizados en detalle en el Recuadro 6.

Una vez identificadas las barreras que enfrenta el personal de poblaciones diversas, el reto es superarlas. Una respuesta común ha sido el apoyo personalizado para el desarrollo de la trayectoria profesional (*career pathing*) y la provisión de servicios de mentoría o auspicio (*sponsorship*). Varias empresas consultoras han desarrollado software que apoya la formulación de planes de desarrollo profesional y la asignación de mentores/as a las personas que reciben su orientación. Hay plataformas tecnológicas que ofrecen soluciones integradas de desarrollo de la trayectoria profesional, orientación (*coaching*), capacitación y desarrollo de destrezas específicas. Algunos proveedores son Chronus, Landit, Levo, y SAP Success Factors (WEF, 2020).

Recuadro 6. Riesgos y oportunidades de ONA

Todo tipo de tecnología puede ser empleado para bien o para mal y ONA no es una excepción. Empleados han expresado preocupación que el ONA podría causarles daño personal o profesional y que su privacidad está amenazada por ONA. Al mismo tiempo, ONA tiene el potencial de ayudarles a los empleados en su desarrollo profesional y tener mayor impacto en sus organizaciones (Faziliu, 2019).

La legislación sobre los derechos a la privacidad de los empleados varía significativamente entre países. La protección más fuerte está en la Unión Europea, donde la Regulación General de Protección de los Datos intenta resguardar el control de los individuos sobre sus datos (Chan, 2017). Por lo tanto, una empresa operando en Europa no puede utilizar el ONA para analizar los correos electrónicos de los empleados sin obtener el consentimiento previo para analizar estos datos. En el otro extremo está los Estados Unidos, donde los correos generalmente son considerados propiedad de la empresa. En muchos países de Latinoamérica no está permitido que los empleadores lean correos o mensajes privados de sus empleados.

En principio, se puede realizar un ONA aún en países con legislación estricta sobre privacidad de los datos (Faziliu, 2019), pero es fundamental que la investigación se lleve a cabo de forma ética en estos y en todos los países.

Se recomienda, por lo tanto, tomar en cuenta los siguientes temas éticos para la aplicación del ONA:

- Obtener el consentimiento previo de los empleados para el uso de los datos y reconocer que aún si algunos empleados optan por no participar, puede haber información suficiente para llevar a cabo el análisis (Faziliu, 2019).
- Comunicar abiertamente y claramente por qué la organización está llevando a cabo el análisis y cómo la información será utilizada (Banks, 2019).
- Cuando sea posible, agregar los datos y no usar observaciones individuales (Styr, 2018)
- No recolectar o analizar el contenido mismo de los correos y mensajes (Styr, 2018); esta recomendación es relativamente sencillo en el ONA, pero presenta más retos para la aplicación del Procesamiento de Lenguaje Natural para analizar el contenido de los correos electrónicos, una metodología recomendada más adelante para medir el clima organizacional.
- Anonimizar y pseudonimizar los datos (Gloor, 2015; Faziliu, 2019). Pseudonimizar significa la que información que permite identificar a la persona que es fuente de la información sea almacenada en otro lugar que la información misma (Faziliu, 2019)

Recuadro 7. Casos de aplicación de ONA para promover el desarrollo profesional de mujeres y grupos diversos en las empresas

Caso 1: Importancia de redes profesionales para las mujeres

Una empresa del sector financiero se estaba enfrentando al problema de que las mujeres entraban a la organización pero no estaban llegando a posiciones de liderazgo. Para promover el ascenso de más mujeres, la empresa quería entender el tipo de redes que las empleadas exitosas formaban y que probablemente habían mejorado sus posibilidades de ascenso. Se procesó datos de interacciones digitales a través de los sistemas de colaboración y comunicación corporativa y, a partir del uso de ONA, se encontró que para las mujeres su probabilidad de recibir un ascenso aumenta con el número de miembros de su red en posiciones de liderazgo, mientras que no así para hombres (TrustSphere, 2019.)

Caso 2: Identificación de obstáculos para el ascenso de personas de grupos diversos

A través del uso de ONA y con el apoyo de una empresa consultora, una empresa analizó la experiencia de nuevos empleados de grupos diversos durante su primer año en la empresa. El motivo fue encontrar por qué la empresa no lograba retener al talento humano de estos grupos.

Los resultados fueron claros: “identificamos un patrón de encuentros con ciertos gerentes que sugirió un problema profundo y no detectado anteriormente. Los datos mostraron que, una y otra vez, los empleados miembros de grupos minoritarios tenían motivación al momento de ingresar a la empresa, pero durante el proceso de integración a la empresa, cuando entran en contacto con estos gerentes específicos, empiecen a tener menos compromiso con la empresa y terminaron renunciando. La situación detectada con este análisis fue impresionante e imposible de ignorar: la raza del empleado fue un factor importante en cuanto al tiempo que un empleado tuvo que seguir en la misma posición y en cuanto a la posibilidad de recibir un ascenso. La empresa sancionó a estos gerentes y desde ese momento ha registrado avances importantes en alcanzar sus metas de diversidad (Schwarz, 2019).”

Mitigación de sesgos en las evaluaciones de desempeño

Asimismo, otra área de gestión del talento donde la tecnología está incursionando fuertemente es la evaluación de desempeño de los empleados/as. Hay un reconocimiento creciente de que los sesgos conscientes o inconscientes pueden perjudicar a los empleados/as diversos durante las revisiones de desempeño. La tecnología puede ofrecer soluciones como estas:

- Aprendizaje automático (*machine learning*) para identificar los/as colegas idóneos para proveer retroalimentación sobre el desempeño, basado en cómo, cuándo y dónde las personas interactúan en la organización (WEF, 2020)
- Procesamiento natural del lenguaje (*natural language processing*) para identificar comentarios sesgados en las revisiones de desempeño escritas e identificar casos donde la descripción del desempeño no es consistente con la calificación del desempeño (WEF, 2020, ver Recuadro 8)
- Las ciencias del comportamiento para minimizar el impacto de los sesgos y la provisión de una estructura clara y estandarizada para las revisiones de desempeño (Mercer & RedThread Research, 2019).

Recuadro 8. Procesamiento natural de lenguaje para la identificación de sesgos en revisiones de desempeño escritas

Zugata, una empresa consultora estadounidense que se dedica a apoyar procesos de revisión de desempeño y que recientemente fue adquirida por Culture Amp, utilizó el procesamiento natural de lenguaje para identificar los atributos asociados a hombres y mujeres en las revisiones de desempeño de un cliente. Los atributos fueron clasificados en dos categorías: los relacionados a la productividad del empleado (e.g., conocimiento, destrezas) y los relacionados a la personalidad (e.g., agresivo, agradable).

El análisis reveló que hombres y mujeres recibieron retroalimentación muy distinta. En las tres divisiones de la empresa analizada, la retroalimentación para las mujeres sistemáticamente puso más énfasis en la personalidad, en comparación con la retroalimentación recibida por los hombres, quienes recibieron más comentarios relacionados a su productividad.

Según Zegata, la retroalimentación más enfocada en personalidad limita el crecimiento profesional de las mujeres por dos motivos: i) limita su probabilidad de ser ascendidas o recibir aumentos salariales que dependen de su desempeño laboral; y ii) no identifica áreas donde necesitan acumular destrezas y, por ende, limita su crecimiento profesional.

Fuente: Zugata Insights #2: “Measuring Gender Bias to Create an Inclusive Culture”. April 30, 2018.

<https://www.linkedin.com/pulse/zugata-insights-2-measuring-gender-bias-create-srinivas-krishnamurti/>

5.2.3 Retención de talento

Análisis de datos para la retención de talento diverso

Se puede usar análisis de datos también para entender los patrones de retención y deserción. Para temas de retención, es esencial poder distinguir entre salidas voluntarias e involuntarias. Una salida involuntaria (un despido) implica que la empresa no hizo bien el proceso de selección y que el empleado probablemente no debió haber sido contratado. Una salida voluntaria podría indicar un tema de cómo el empleado fue tratado durante su permanencia en la empresa o simplemente el hecho que surgió una mejor opción profesional en otro lugar. El problema es que las tasas de retención no distinguen entre los dos tipos de salidas (Brownlee, 2019).²²

En cuanto a la retención del personal, no hay buenos datos desagregados por sexo sobre la retención de personal en América Latina. Para los EEUU, no hay evidencia que las salidas voluntarias del talento

²² Los costos de la rotación son altos para las empresas. Los estudios indican que puede representar entre 6 y 9 meses de salario y hasta más para empleados/as más senior que son difíciles de reemplazar (Merhar, 2020).

femenino son más altas que las masculinas, por lo menos pre-COVID (McKinsey, 2020b)²³. Datos para Estados Unidos indican que los hombres y mujeres sí tienen diferencias en las motivaciones para salir voluntariamente: los hombres son más propensos a salir por temas de desarrollo profesional y compensación/beneficios, mientras las mujeres son más propensas a salir por el comportamiento del gerente, bienestar, equilibrio personal-profesional y traslados (Mahan et al., 2020).

En cuanto a la experiencia de afrodescendientes, la evidencia de los EEUU indica que profesionales afrodescendientes tienen una intención 30% más alta de intención de abandonar su trabajo actual que profesionales blancos. Se postula que esta probabilidad más alta se debe a limitaciones en cuanto al avance profesional y el efecto de sufrir microagresiones (ver sección 5.3) (Coqual, s/f).

Tradicionalmente, las empresas utilizan encuestas de salida para identificar los factores que impulsaron la decisión de los empleados de salir de la empresa. Las más sofisticadas desagregan esta información por sexo, edad y otras características y utilizan los resultados para diseñar acciones que aumenten la retención. Un ejemplo de esto es el caso de Boston Consulting Group que, a través de una encuesta de salida, se dio cuenta que la falta de mujeres en posiciones de liderazgo no se debía a temas tradicionales como equilibrio personal-profesional o políticas de maternidad, sino a una insatisfacción generalizada de las mujeres con la retroalimentación profesional y mentoría recibidas. Como consecuencia, la empresa puso en marcha un programa de mentoría y aprendizaje que logró, en un plazo de cinco años, incrementar en un 22% el número de gerentes mujeres y equilibrar las tasas de retención entre hombres y mujeres en mitad de sus carreras (Stohlmeyer Russell y Moskowitz Lepler, 2017). El uso de encuestas de salida por definición intenta corregir un problema después que este surge.

En la última década se ha empezado a usar análisis de datos para poder predecir cuáles empleados/as son más propensos a salir. La empresa Hewlett Packard (HP) ha sido pionera en esta área: HP calcula un puntaje de *Flight Risk* (Riesgo de Fuga) para cada empleado y dicho puntaje se comparte con los gerentes de la organización para que tomen acciones proactivas para evitar la salida de personas que la organización no quiere perder (Siegel, 2013). Dado que los factores que impulsan la salida de hombres y mujeres frecuentemente son distintos, el análisis predictivo debe tomar en cuenta dichas diferencias.

Teletrabajo: riesgos y oportunidades para la retención del talento femenino

Teniendo en cuenta las diferencias en las motivaciones de salida entre hombres y mujeres, un área que es de particular importancia para la retención del talento femenino es la flexibilidad y el balance de la vida laboral y personal. En cierto sentido, la tecnología ha contribuido a facilitar este balance. El teletrabajo ha aumentado de forma significativa como resultado de la pandemia de COVID-19, pero la tendencia al aumento ya se observaba antes de la crisis²⁴. En los Estados Unidos, el porcentaje de trabajadores/as que

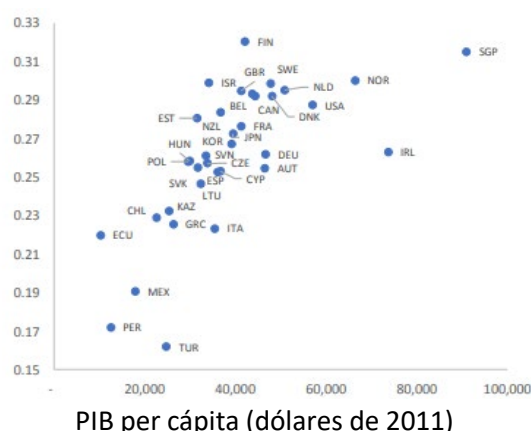
²³ Post-COVID parece haber más salidas “voluntarias” de mujeres debido a los retos de compatibilizar el trabajo remunerado con el aumento en la carga de trabajo de cuidados, que ha sido asumido en su abrumadora mayoría por las mujeres.

²⁴ La mayoría de los análisis encuentra más beneficios que costos asociados al teletrabajo. Las ventajas incluyen que los trabajadores tienden a preferir trabajar desde sus hogares, la reducción en emisiones de carbono y costos y una mayor posibilidad de conciliar el trabajo con las responsabilidades domésticas. Los costos incluyen las dificultades de gerenciar personal descentralizado, el impacto de las tareas del hogar sobre la productividad, sobre todo en el caso de las mujeres que tienden a asumir la gran mayoría de estas tareas, y el impacto del aislamiento en el bienestar y el desarrollo de carreras (Guyot

declaran haber trabajado desde sus casas fue 39% en 2012, 43% en 2016 y 62% en abril de 2020. Avances en la tecnología y el software han facilitado este incremento en el teletrabajo²⁵. Un 59% de los empleados que trabajaron desde casa por la pandemia preferiría seguir trabajando remotamente en la medida posible, mientras un 41% preferiría regresar a su lugar de trabajo (Brenan, 2020).

Hay tres consideraciones importantes respecto al teletrabajo. Primero, según encuestas realizadas por la OCDE para 35 países, el porcentaje de trabajos que se podrían realizar de forma remota varía enormemente entre países, de un máximo de 32% en Finlandia a un mínimo de 16% en Turquía. Tres de los países de este estudio, Perú, México y Chile, están entre aquellos con menor posibilidades de teletrabajo, en gran parte por el hecho que un porcentaje de los hogares no tiene computadores en casa (ver Gráfico 4; no hay datos para Colombia).

Gráfico 4. Índice de factibilidad del teletrabajo por nivel de PIB per cápita



Fuente: Brussevich et al., 2020a.

Segundo, las brechas entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a las tecnologías de información y comunicación (TIC) pueden limitar la posibilidad de las mujeres de hacer uso del teletrabajo. Aunque las brechas de género en el acceso a las TIC en América Latina son pequeñas en comparación con otras regiones del mundo, este promedio regional esconde una gran heterogeneidad entre países. En cuanto al acceso al internet, por ejemplo, las brechas de género van desde 1 punto porcentual a favor de los hombres en Chile hasta 18 puntos porcentuales en el caso de Perú (Aguero et al., 2020).

Tercero y estrechamente vinculado a la diversidad en las empresas, hay un consenso que el teletrabajo es un arma de doble filo para las mujeres. Por un lado, trabajar remotamente puede permitir a las trabajadoras compatibilizar sus responsabilidades profesionales y domésticas. Este se vuelve aún más

y Sawhill, 2020). El impacto del teletrabajo sobre la productividad es un tema crucial y no hay evidencia concluyente. El Foro Global sobre Productividad, a través su proyecto “El Lado Humano de la Productividad” (“The Human Side of Productivity”), está analizando empíricamente este tema.

²⁵ Herramientas como Trello, Asana, Cospace y Slack (gestión y colaboración/ comunicación en proyectos) y Okta y NordVPN Teams (seguridad) han sido claves. Ver Boudinet (2020) para más detalles sobre tecnología y OCDE (2020) para el rol de las políticas públicas en la promoción del teletrabajo.

atractivo para las mujeres si tienen la flexibilidad de escoger sus propios horarios²⁶. Al mismo tiempo, al acercar los roles de trabajo y doméstico, hay más probabilidad que las responsabilidades domésticas interfieran con el trabajo, dado el rol primordial que las mujeres juegan en la provisión de servicios de cuidado y tareas del hogar. El consenso parece ser que el teletrabajo es beneficioso para las mujeres que quieren integrar las responsabilidades profesionales y domésticas, pero puede perjudicar a las mujeres que prefieren segmentar estos dos roles (Chen y Wong, 2016).

Durante la crisis ocasionada por la pandemia de COVID-19, la provisión de servicios de trabajo doméstico y de cuidado por terceros (terceras) ha sido interrumpida (Brussevich et al., 2020), lo cual podría hacer el teletrabajo menos favorable para las mujeres. La lección para las empresas parece clara: no ofrecer o subsidiar servicios de cuidado para madres y padres que hacen teletrabajo puede poner en peligro los avances registrados en la igualdad de género en las empresas (Alon et al., 2020).

5.3 Cultura organizacional

Además del desarrollo profesional y retención del talento diverso, parte de los retos que enfrentan las empresas para promover la diversidad e inclusión tienen que ver con la propia resistencia y escepticismo de los/as líderes y personas dentro de la organización. Desde una mirada vertical y como vimos en la sección 3, la resistencia de los/as líderes sigue siendo un problema importante. Según una encuesta realizada en Perú, México, Panamá, Ecuador y Chile, 31,7% de ejecutivos/as encuestados/as consideran que son conservadores y se resisten a implementar acciones concretas al abordar estrategias de diversidad (Bumeran, 2020). Estas cifras refuerzan el hecho de que la invisibilización del problema es común en las empresas latinoamericanas.

Los estereotipos de género, etnia y raza persisten en las culturas empresariales, ya que dichas culturas son un reflejo de las sociedades. Por eso, un 22% de los proveedores existentes de tecnología para la diversidad se centran en resolver el hecho de que las culturas organizacionales no son realmente inclusivas (Mercer & RedThread Research, 2019). En los siguientes apartados revisaremos qué tecnologías existen actualmente para abordar los retos culturales y las acciones que buscan promover la diversidad en las empresas.

5.3.1 Mediciones de percepción y clima

Para poder incrementar el nivel de inclusión de la cultura organizacional, es necesario primero poder medirlo. Muchas empresas optan por la ruta tradicional: encuestas de percepción, ya sea administradas por la misma empresa o por una organización externa que puede ofrecer garantías más seguras de confidencialidad. El riesgo con las encuestas tradicionales es que el personal puede no responder sinceramente a las preguntas por una serie de motivos, incluyendo temor a represalias y deseos de no ofender.

²⁶ Para conocer la experiencia de una empresa que utiliza una plataforma electrónica para permitir la elección de horarios, ver Sage-Gavin (2018).

Existen alternativas tecnológicas para medir la percepción del personal y la cultura organizacional. Dentro de las tecnologías disponibles hoy, existen algunas enfocadas en analizar las percepciones del personal y, en particular, su percepción frente a temas de diversidad e inclusión. Asimismo, hay herramientas que permiten evaluar si el clima de una organización es inclusivo o no e incluso algunas que miden los patrones de relacionamiento.

A diferencia del análisis de datos para el desarrollo y retención incluido en el apartado anterior, estas tecnologías y herramientas no miden las brechas numéricas en la estructura o en los procesos de recursos humanos, sino que utilizan el análisis de datos para caracterizar las percepciones, sentimientos e interacciones.

Chatbots para la medición de percepciones

Uno de los métodos alternativos para esta medición es el uso de chatbots. Estas son aplicaciones de software que generan una conversación en línea ya sea de texto o de voz. Puede ser un chat en páginas de internet, o chatbots a través de WhatsApp u otras redes sociales. En lugar de usar una persona, estas tecnologías tienen textos predeterminados y manejados por una máquina que interactúa con el usuario, promoviendo así la confidencialidad y el anonimato. Un buen ejemplo de esto es Allie, un chatbot de Slack que recoge y analiza la información sobre la experiencia de personas de grupos históricamente excluidos (alliebot.com).

Otro ejemplo en Latinoamérica es Empath, herramienta creada por Aequales que, a través de un chatbot llamado Pat que hace preguntas al equipo periódicamente, permite a los/las líderes medir percepciones sobre carga laboral y del cuidado y sentimientos de inclusión. Además, segmenta la información por grupos particulares. Para fines de incrementar la diversidad en las empresas, es esencial desagregar estas mediciones por sexo, raza y etnia, para detectar posibles problemas y, de ser necesario, diseñar respuestas.

Estas herramientas permiten recoger información de forma rápida y recurrente, así como dar retroalimentación, consejos y sugerencias a las personas inmediatamente.

Espacios de denuncia y retroalimentación

Otra forma de evaluar el nivel de inclusión en la cultura organizacional es a través de espacios de denuncia que permitan al personal expresar situaciones de discriminación debido a su género, raza, etnia, o sugerir recomendaciones. Una buena práctica para incrementar la voz de todo el personal es la construcción de canales de comunicación anónimos entre empleados/as y líderes de la empresa que recojan denuncias y retroalimentación. En este aspecto, las herramientas tecnológicas ofrecen una oportunidad para hacer estos canales más efectivos, porque permiten crear espacios virtuales donde se mantiene el anonimato y la confidencialidad. El anonimato no sólo aumenta la franqueza de los comentarios, sino también reduce el impacto de los sesgos inconscientes en descartar o descalificar ideas que provienen de personas de grupos subrepresentados. Un ejemplo de esto es Pluto que ofrece una plataforma para que el personal

reporte de forma anónima información sobre acoso y discriminación, con total transparencia sobre cuándo y a quién dicha información será enviada (Mercer, 2019)

5.3.2 Identificación de comportamientos o patrones de exclusión

Uno de los retos más grandes al momento de abordar temas de diversidad e inclusión es identificar aquellos grupos que están siendo excluidos y las dinámicas que fomentan esta exclusión. Esto es algo que afecta a la cultura organizacional y al desempeño y genera incomodidad entre las personas excluidas.

Análisis de redes organizacionales (Organizational network analysis, ONA) para identificar patrones de exclusión

Esta tecnología también tiene un alto potencial para identificar patrones de exclusión en los equipos de trabajo. Por ejemplo, Gloor (2015) describe cómo en su investigación con empresas, a partir de diferentes fuentes de datos de comunicación como correos, *tweets*, etc. han podido identificar indicadores de comunicación colaborativa eficaz. Estos pueden ayudar a los/as gerentes para saber cómo organizar y dirigir sus equipos y la forma de comunicarse, con el objetivo de fomentar la colaboración y la inclusión.

En relación con la promoción de diversidad, esta tecnología se ha utilizado para medir, por ejemplo, el nivel de inclusión de grupos minoritarios al analizar su inmersión en la organización y las redes que estas personas construyen (Joshi, 2018). Asimismo, al combinar datos de diversidad y de redes, se puede identificar cómo los/as gerentes se relacionan con su equipo y tener una medida de la diversidad y variedad de sus redes. Por ejemplo, permite evaluar si la relación con las mujeres es más lejana que con los hombres o la efectividad de los/as líderes formando relaciones con personas de grupos minoritarios (Joshi, 2018).

Procesamiento de lenguaje natural y análisis de sentimientos para identificar y mitigar microagresiones

Un fenómeno que es altamente perjudicial para las mujeres y las personas de otros grupos diversos son las microagresiones, que son comportamientos o actitudes excluyentes, verbales y no verbales, basados en la pertenencia de una persona a un grupo históricamente excluido. Las microagresiones tienen un efecto importante para la diversidad porque pueden afectar la autoconfianza de una persona y la calidad de la cultura y las relaciones en el lugar de trabajo (Tolbert, 2020).

Para evitar esto, algunas herramientas tecnológicas analizan las comunicaciones del día a día de los/as empleados/as a través del procesamiento del lenguaje natural (PLN) y el análisis de sentimientos, dos aplicaciones de la inteligencia artificial. El PLN puede detectar tanto microagresiones como lenguaje ofensivo o excluyente y puede ser un insumo para llamar la atención de empleados/as que usan este lenguaje en los canales de comunicación corporativos.

Como se señaló en el Recuadro 6, el PLN presenta serios retos en cuanto a la privacidad. A diferencia del ONA que sólo analiza el flujo de las comunicaciones, el PLN analiza los contenidos de los mismos. Cuando se opta por revisar correos electrónicos o chats como Slack, si es que el marco legal lo permite, se sugiere comunicar a la fuerza laboral el análisis que la empresa está realizando y el propósito del mismo, obtener el consentimiento previo del personal y utilizar mecanismos tecnológicos para garantizar la privacidad de la información. Por ejemplo, anonimizar y pseudonimizar los datos (ver recuadro 6).

Ejemplos de plataformas que tienen la capacidad de realizar PLN incluyen Bunch.ai y Cultivate (Mercer & RedThread Research, 2019). #BiasCorrect Plug-in de Catalyst, una integración para Slack, identifica posibles sesgos de género en los mensajes antes de enviarlos y sugiere modificaciones para una comunicación más inclusiva. Esto hace que todo el equipo sea más consciente de los sesgos en sus interacciones diarias y puedan corregirlos.

5.3.3 Capacitación y formación

Quizás una de las acciones más necesarias para promover una cultura de diversidad tiene que ver con educar y concientizar al equipo de trabajo, líderes y el resto de la organización. Se han creado cada vez más tecnologías con estos fines para variar los métodos tradicionales de entrenamiento, pues la efectividad de estos últimos ha sido cuestionada, como se menciona en la sección 4.

Entrenamientos con realidad virtual y aumentada e inteligencia artificial

Existen tecnologías para entrenar a través del uso de realidad virtual y aumentada, con las cuales, empleando programas y juego de roles, se busca generar ejercicios de empatía para conocer la realidad de personas con antecedentes diversos y vivirla de primera mano. Estas herramientas basadas en *gamification* o teoría basada en juego ayudan a entender mejor la experiencia de personas con un antecedente diferente al propio y a responder mejor a situaciones específicas (Mercer & RedThread Research, 2019). Funcionan particularmente para abordar micromachismos, microagresiones, o situaciones de acoso sexual. Algunas empresas que realizan este tipo de dinámicas son BeingVR, Equal Reality, STRIVR and Vantage Point.

Aunque no hay evidencia directa sobre la efectividad de estos entrenamientos en el entorno laboral, sí se ha estudiado su efectividad en otros contextos. Por ejemplo, un estudio encontró que un programa de entrenamiento con realidad virtual sobre sesgos raciales logró reducir la influencia de éstos sobre las decisiones judiciales (Salmanowitz, 2018).

Simulando conversaciones difíciles con tecnología

Existen entrenamientos que se basan en recrear escenarios de posibles conversaciones difíciles que pueda enfrentar un/a líder con su equipo o con sus pares, a modo de entrenamiento en “tiempo real”. Un ejemplo es Translator’s suite 360, una herramienta virtual que fomenta entrenamientos virtuales y conversaciones privadas con facilitadores en temas de diversidad e inclusión que necesitan manejarse con privacidad. Esta herramienta sirve de práctica para cuando los/as líderes tienen conversaciones similares con sus equipos (Mercer & RedThread Research, 2019).

Algunos ejemplos de esta tecnología también se encuentran en empresas como AllieBot, Balloonr, BeingVR, Cultivate, Equal Reality, Pluto, Planbox, Translator, Talespin, Vantage Point. La ventaja de estas

tecnologías es que permiten a los líderes aprender haciendo y les enseñan a usar datos y a hablar de diversidad, especialmente cuando los temas son delicados.

Esta sección deja claro que las nuevas tecnologías como el uso de plataformas virtuales, la integración de la inteligencia artificial, la realidad virtual, el procesamiento del lenguaje natural o el análisis de redes organizacionales, entre otras, tienen un enorme potencial para impulsar la diversidad en las empresas desde la etapa de reclutamiento hasta el desarrollo profesional y retención, incluyendo cambios en la cultura organizacional. En específico, se destaca que estas tecnologías pueden presentar oportunidades para: minimizar el impacto de los sesgos conscientes e inconscientes en los diferentes procesos de gestión de talento, procesar y analizar datos e indicadores para visibilizar y hacer seguimiento de las brechas, identificar posibles patrones de exclusión, identificar micromachismos y sesgos en el lenguaje, actitudes y comportamientos y ayudar a evitarlos, permitir nuevos canales para medir percepciones y amplificar la voz de grupos minoritarios y, por último, ofrecer nuevas metodologías de formación y sensibilización que podrían ser más efectivas que los métodos tradicionales.

6. Conclusiones

América Latina es una región altamente diversa en términos culturales, étnicos, territoriales, entre otros; sin embargo, esa diversidad no se refleja en las empresas. Hemos presentado cifras que demuestran que muchas empresas todavía están en una fase de negación: para un porcentaje importante de ejecutivos, ni la brecha salarial ni la falta de mujeres en los directorios es un tema de preocupación.

No debe sorprender que, en países de ingreso medio, las empresas que intentan promover la diversidad tienden a usar la “tecnología tradicional” de programas de diversidad y capacitaciones que, con base en la experiencia de Estados Unidos, puede generar retornos razonables durante unos años. Sin embargo, las nuevas tecnologías para promover la diversidad (análisis de datos, análisis de redes organizacionales, procesamiento natural del lenguaje, plataformas tecnológicas) tienen un potencial transformador. Como se ha visto, estas tecnologías nos permiten medir la exclusión que ocurre en las empresas, identificar los factores que la generan, y producir cambios que son reales y medibles.

La pregunta para las empresas que operan en países de ingreso medio es si es posible saltarse una generación de tecnología y pasar a una versión 2.0 de la promoción de la diversidad, sin haber pasado por el uso de la tecnología antigua y acumulado la experiencia relevante. Consideramos que sí, y que no sería la primera vez que se da una experiencia de saltar generaciones en tecnología (el Recuadro 9 trae un ejemplo del sector de las telecomunicaciones).

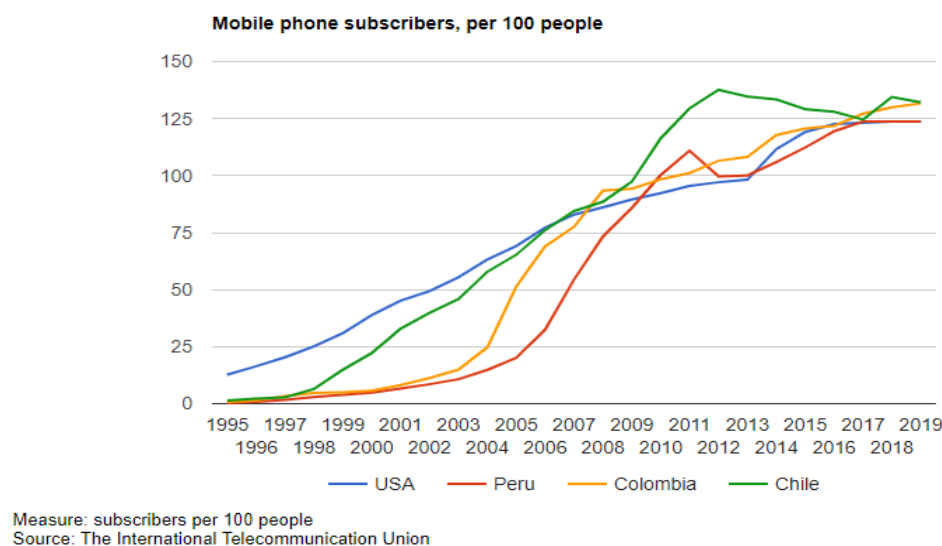
No podemos dejar de lado que el uso de la tecnología presenta también riesgos en sí mismo, por ejemplo, riesgos éticos o incluso de replicar sesgos. Por esta razón es esencial hacer un análisis y diseño consciente y riguroso de las soluciones tecnológicas. Muchas tecnologías, especialmente las vinculadas a la inteligencia artificial, han mostrado que sin un enfoque de género, pueden replicar los estereotipos con los que hemos vivido. También hay riesgos en cuanto al uso de información confidencial y privacidad.

Esto es algo que deberá ser analizado de forma rigurosa, caso por caso, de acuerdo con la legislación de cada país, previo a la adopción de la tecnología.

Recuadro 9. Telefonía: el salto de una generación tecnológica

A finales de los 80 y principios de los 90 en Perú, Colombia, México o Chile, la espera para conseguir una línea fija de teléfono podía durar largos períodos, incluso entre dos o tres años. La tecnología celular empezó a entrar con fuerza y, en un periodo de menos de 15 años, entre 1995 y 2010, el uso de esta tecnología en los países en mención (excepto México) se volvió más común que en Estados Unidos, en donde ésta había empezado a usarse varios años (ver gráfico).

El uso de teléfonos celulares ilustra el potencial de saltar generaciones tecnológicas y nuestra premisa es que podría ocurrir algo similar con las tecnologías asociadas a promover la diversidad.



Fuente: Theglobaleconomy.com.

Todas las tecnologías e innovaciones tienen su ciclo de vida de retornos crecientes y decrecientes y esta generación de tecnología seguramente no será una excepción. Sin embargo, parece que con estas tecnologías emergentes estamos en la etapa de crecimiento donde es conveniente invertir en su aplicación y escalar su uso.

Finalmente, es preciso resaltar que la tecnología no puede jamás sustituir el liderazgo ni la voluntad de los/as líderes de impulsar cambios. El rol de los y las líderes de las empresas es central, ya que son quienes tienen la responsabilidad de promover una visión de un futuro más inclusiva y empresas más dinámicas. Para lograr esta visión, las nuevas tecnologías pueden ser herramientas clave pero son herramientas y no sustituyen la visión de los y las líderes.

Referencias

Aequales, Apoyo Consultoría y CESA. 2020. *Informe de resultados Ranking PAR 2020*. Consultado en: https://form.aequales.com/uploads/documents/Informe_Ranking-Par_2020.pdf

Aequales. 2020. “Escala de Equidad Aequales.” Documento no publicado.

Aguero, A., M. Bustelo, y M. Viollaz. 2020. “Desigualdades en el Mundo Digital? Brechas de Género en el Uso de las TIC”. División de Género y Diversidad Nota Técnica No. IDB-TN-01879. Washington: BID.

Alon, T, M. Doepke, J. Olmstead-Rumsey M. Tertilt. 2020. “The Impact of COVID-19 on Gender Equality.” *NBER Working Paper* No. 26947, <http://www.nber.org/papers/w26947>

Anand, R. y M.F. Winters. 2008. “A Retrospective View of Corporate Diversity Training From 1964 to the Present.” *Academy of Management Learning and Education* 7(3): 356-372.

Andrews, D., C. Criscuolo y P. Gal. 2015. “Frontier Firms, Technology Diffusion and Public Policy: Microevidence from OECD Countries.” *OECD Productivity Working Papers*. Paris: OECD.

Arceo-Gómez, E. V. A. y R.M. Campos-Vázquez. 2015. “How Does Explicit Discrimination in Job Ads Interact with Discrimination in Callbacks? Evidence from a Correspondence Study in Mexico City.” *CIDE Working paper* DTE 593. Ciudad de México: CIDE.

Banco Mundial. 2015. *Indigenous Latin America in the Twenty-First Century: The First Decade*. Washington: World Bank.

Banco Mundial. 2017 y 2010. *World Bank Enterprise Surveys*. Washington: World Bank.

Boudinet, J. 2020. “Telecommuting Technology: The Essential Toolkit for Remote Work.” *Nextiva blog* consultado en: <https://www.nextiva.com/blog/telecommuting-technology.html>

Brenan, M. 2020. “U.S. Workers Discovering Affinity for Remote Work.” consultado en: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx>

Brussevich, M., E. Dabla-Norris y S. Khalid. 2020a. “Teleworking is Not Working for the Poor, the Young and the Women.” *IMF Blog*. <https://blogs.imf.org/2020/07/07/teleworking-is-not-working-for-the-poor-the-young-and-the-women/>

Brussevich, M., E. Dabla-Norris y S. Khalid. 2020b. “Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries.” *IMF Working Paper*, No. WP/20/88.

Brownlee, M. 2019. “Employee retention metrics: The 5 metrics you should be measuring.” *Klipfolio Blog*. <https://www.klipfolio.com/blog/employee-retention-metrics>

BBC. 2018. “Amazon scrapped 'sexist AI' tool.” consultado en: <https://www.bbc.com/news/technology-45809919>

- Bellini, E., G. Ottaviano, D. Pinelli y G. Prarolo. 2009. "Cultural diversity and economic performance: Evidence from European regions." *Nota di Lavoro* No. 632009. Milano: Fondazione Eni Enrico Mattei.
- Beti, R. A., F. Al-Khatib y D.M. Cook. 2018. "The Efficacy of Using Virtual Reality for Job Interviews and Its Effects on Mitigating Discrimination," en *Recent Advances in Information and Communication Technology 2018*.
- Bolukbasi, T., K.W. Chang, J.Y Zou, V. Saligrama y A.T. Kalai. 2016. "Man is to computer programmer as woman is to homemaker? debiasing word embeddings." *Advances in neural information processing systems*, 29, 4349-4357.
- Bradford, C. n/d. "Cultural Diversity as an Asset and Cultural Interaction as a Driver of Creativity, Innovation and Identity." <https://www.kdi.re.kr/upload/15230/2-7.pdf>.
- Brownlee, M. 2019. "Employee retention metrics: The 5 metrics you should be measuring." *Klipfolio Blog*. Consultado en: <https://www.klipfolio.com/blog/employee-retention-metrics>
- Bloom, N. C. Jones, J. Van Reenen, y M. Webb. 2020. "Are Ideas Getting Harder to Find?" *American Economic Review* 110(4): 1104-1144.
- Bravo, D., C. Sanhueza y S. Urzua, S. 2008. "Estudio experimental de discriminación de mercado de trabajo: Sexo, clase social y vecindario en Chile." No. 3243. Inter-American Development Bank, Research Department.
- Bumeran. 2020. "Diversidad e inclusión en Latinoamérica." Consultado en: <http://www.ebizlatam.com/diversidad-e-inclusion-en-latinoamerica/>
- Buvinic, M., J. Mazza y J. Pungiluppi. 2003. *Inclusión social y desarrollo económico en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Chen, D.J.Q. y S.Y. Wong. 2016. "Telecommuting and Technology-Mediated Work Platforms: A Double-Edged Sword for the Advancement of Female Executives at Work," en INSEAD, The Global Talent Competitiveness Index 2017. Fontainebleau, France: INSEAD. B. Lavin y P. Evans (eds.)
- CNBC. 2020. "Coronavirus hiring: How recruiters are selecting and interviewing job candidates during the pandemic." consultado en: <https://www.cnn.com/2020/05/24/how-recruiters-select-and-interview-job-candidates-amid-coronavirus.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2020a. *Los pueblos indígenas de América Latina – Abya Yala y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible: Tensiones y desafíos desde una perspectiva territorial*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2020b. *Afrodescendientes y la matriz de la desigualdad social en América Latina: Retos para la inclusión*. Santiago, Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Coqual. s/f. "Being black in corporate America: An intersectional exploration." consultado en https://www.talentinnovation.org/_private/assets/BeingBlack-KeyFindings-CTI.pdf

Dell Technologies. 2018. "Want a More Diverse Workforce? How AI is Combating Unconscious Bias." consultado en: <https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/want-a-more-diverse-workforce-how-ai-is-combating-unconscious-bias/>

Deloitte. 2017. *High-Impact Diversity and Inclusion: Maturity Model and Top Findings*.

Deloitte. 2017. *Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules of the digital age*. Deloitte University Press.

Di Miceli Da Silveira, A., y A. Donaggio. 2018. *Women in Business Leadership Boost ESG Performance : Existing Body of Evidence Makes Compelling Case (English)*. Private Sector Opinion. Washington, D.C. : World Bank Group.

Dobbin, F. y A. Kalev. 2018. "Why Doesn't Diversity Training Work: The Challenge for Industry and Academia." *Anthropology Now* 10:2 (September).

Dobbin, F., y A. Kalev. 2016. "Why diversity programs fail." *Harvard Business Review*, 94(7), 14.

Dominant, S. 2015. "How women will one day rule over men." <https://medium.com/@SoulDominant/how-women-will-one-day-rule-over-men-14ee6e74c249>

Fast Company. 2020. "How COVID-19 will permanently change hiring in Silicon Valley." consultado en: <https://www.fastcompany.com/90524426/how-covid-19-will-permanently-change-hiring-in-silicon-valley>

Freire, G., C. Diaz-Bonilla, S. Schwartz, J. Soler y F. Carbonari. 2018. *Afro-descendants in Latin America : Toward a Framework of Inclusion*. Washington, DC: World Bank.

Fulton, A. 2020. "4 new imperatives for an inclusive workforce." *Human Resource Executive*, consultado en: <https://hrexecutive.com/4-new-imperatives-for-an-inclusive-workforce/>

Galarza, F. y G. Yamada. 2012. "Labor market discrimination in Lima, Peru: Evidence from a field experiment." *Documento de discusión* 12/03. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Galarza, F. B., G. Yamada y C.J. Zelada. 2015. *Empleo y discriminación racial: afrodescendientes en Lima, Perú*. Universidad del Pacífico.

Gaucher, D., J. Riesen y A.C. Kay. 2011. "Evidence that gendered wording in job advertisements exists and sustains gender inequality." *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109–128.

Gloor, P.A. 2015. "What Email Reveals About Your Organization." *MIT Sloan Management Review*. consultado en: https://sloanreview.mit.edu/article/what-email-reveals-about-your-organization/?use_credit=8bdb666d756911879b3f77e93d945da3

Gradstein, M. y M. Justman. 2018. "Diversity and Growth." *IZA Discussion Paper* No. 11553. Bonn: IZA-Institute of Labor Economics.

Grazzi, M. y J. Jung. 2019. "What Are the Drivers of ICT Diffusion? Evidence from Latin American Firms." *Information Technologies and International Development* 15: 34-48.

Guyot, K. y I. Sawhi. 2020. "Telecommuting will likely continue long after the pandemic." *Time and the Middle Class Series*. Washington, DC: Brookings Institution. consultado en: <https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/>

Half, R. 2020. "Survey: 44% of Companies Have Hired New Staff Remotely Since Start of Pandemic." consultado en: <https://www.roberthalf.ca/en/survey-44-of-companies-have-hired-new-staff-remotely-since-start-of-pandemic>

Hoogendoorn, S., H. Oosterbeek y M. van Praag. 2013. "The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment." *Management Science* 59(7).

Instituto Ethos. 2016. *Perfil Social, Racial e de Genero das 500 Maiores Empresas do Brasil*. São Paulo: Instituto Ethos y Banco Interamericano de Desarrollo.

Jakiela, P. y O. Ozier. 2018. "Gendered language." *Policy Research Working Paper* 8464. Washington, DC: World Bank.

Janis, I. 1991. "Groupthink" en E. Griffin (ed.) *A First Look at Communication Theory*. New York: McGrawHill.

Joshi, S. 2018. "Measuring Diversity and Inclusion using Organizational Network Analysis." Consultado en: <https://www.linkedin.com/pulse/measuring-diversity-inclusion-using-organizational-network-joshi/>

Kabeer, N. y L. Natali. 2013. "Gender Equality and economic growth: Is there a win-win?" *IDS Working Papers* 417.

Keller, W. 2004. "International Technology Diffusion." *Journal of Economic Literature* 42(3): 752-782

Lloyds Banking Group Talent. s.f.. "Virtual Reality Assessment." consultado en: <https://www.lloydsbankinggrouptalent.com/early-careers-hub/virtual-reality/>

Locatelli de Pérغامo, A.M. 1997. "*Raíces musicales*", en *América Latina en su música*. México: Siglo XXI.

Lorenzo, R., N. Voigt, K. Schetelig A. Zawadzki, I. Welp y P. Brosi. 2017. "The mix that matters: Innovation through diversity." The Boston Consulting Group, 26.

Macy, J. 2019. "Actionable Diversity and Inclusion Analytics with Philips' Toby Culshaw." *Gartner Talent Analytics Quarterly*, Second Quarter.

Mahan, T.F., D.A. Nelms, Y. Jeeun, A. Jackson, M. Hein, and R. Moffett. 2020. 2020 Retention Report: Trends, Reasons & Wake Up Call. Franklin, TN: Work Institute.

McKinsey & Company. 2020a. *Diversity Wins: How inclusion matters*.

McKinsey & Company. 2020b. *Women in the Workplace 2020*.

McKinsey & Company. 2013. *Women Matter: A Latin American Perspective*.

McKinsey Global Institute. 2015. *The power of parity: How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth*.

Mercer y RedThread Research. 2019. *Diversity and Inclusion Technology: The Rise of a Transformative Market*.

Merhar, C. 2020. "Employee Retention: The Real Cost of Losing an Employee." *Peoplekeep blog*. consultado en: <https://www.peoplekeep.com/blog/employee-retention-the-real-cost-of-losing-an-employee>

Moldoveanu, M. y D. Narayandas. 2019. "The Future of Leadership Development." *Harvard Business Review* (March-April).

Morrison, A. 2021. "La participación laboral de las mujeres en el Perú: 10 mensajes claves y 6 recomendaciones de política." Lima: Banco Interamericano de Desarrollo.

Narula, R. y A. Zanfei. 2005. "Globalisation of innovation." In J. Fagerberg, D. Mowery, y R. R. Nelson (eds.), *Handbook of Innovation* (pp. 318–345). Oxford, UK: Oxford University Press.

Noland, M. T. Moran y B. Kotschwar. 2016. "Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey." *Peterson Institute for International Economics Working Paper* 16-3.

Oliner, S. D. y D. Sichel. 1994. "Computers and output growth: How big is the puzzle?" *Brookings Papers on Economic Activity* 25(2): 273-334

OCDE. 2020. "Productivity Gains from Teleworking in the Post-COVID-19 Era: How Can Public Policies Make it Happen?" *OECD Policy Responses to Coronavirus Series*. consultado en: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2019a. *Aplicación del convenio sobre pueblos indígenas y tribales Núm. 169 de la OIT: Hacia un futuro inclusivo, sostenible y justo*. Ginebra, Suiza: OIT.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). 2019b. *La mujer en la gestión empresarial: Encuesta mundial de empresas*. Ginebra, Suiza: OIT.

Ottaviano, G.I.P. y G. Peri. 2005. "Cities and Cultures." *Journal of Urban Economics* 58: 304-337.

Page, S.E. 2011. *Diversity and Complexity*. Princeton: Princeton University Press.

Rodriguez Garavito, C., J.C. Cárdenas, J.D. Oviedo y S. Villamizar. 2013. "La discriminación racial en el trabajo: Un estudio experimental en Bogotá." *Observatorio de Discriminación Racial*, Documentos 7.

Sage-Gavin, E. 2018. "Improving Work/Life Balance the Digital Way." *Human Resource Executive* (June 4), consultado en: <https://hrexecutive.com/improving-work-life-balance-the-digital-way/>

Salmanowitz, N. 2018. "The impact of virtual reality on implicit racial bias and mock legal decisions." *Journal of Law and the Biosciences*, 5(1), 174-203.

SemanaEconómica, Apoyo y Cámara de Comercio de España en el Perú. 2018. *1er Estudio de Equidad de Género en las Empresas*.

SEMANAeconómica. 2020. *XVI Encuesta de Gerentes Generales 2020*. consultado en: <https://semanaeconomica.com/management/gerencia/documento-se-todos-los-resultados-de-la-xvi-encuesta-de-gerentes-generales>

Shetty, S., K. Anand y B.V. Nagendra. 2019. "Brand activism and millennials: an empirical investigation into the perception of millennials towards brand activism." *Problems and Perspectives in Management*, 17(4).

Siegel, E. 2013. *Predictive Analytics: The power to predict who will click, buy, lie or die*. New York: Wiley and Sons.

Stohlmeyer Russell, M. y L. Moskowitz Lepler. 2017. "How we closed the gap between men's and women's retention rates." *Harvard Business Review* (May 17).

Thaler, R. y C. Sunstein. 2008. *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.

Trindel, K., F. Polli, y K. Glazebrook. 2019. "Using technology to increase fairness in hiring." *What Works*.

Tolbert, T. 2020. "How to use AI, data to drive inclusion." *Human Resource Executive*. consultado en: <https://hrexecutive.com/how-to-use-ai-data-to-drive-inclusion/>

Turner, A. 2018. *The Business Case for Racial Equality: A Strategy for Growth*. Altarum y Kellogg Foundation.

Unilever. 2016. "Game on! Our graduate recruitment drive's gone digital." consultado en: <https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2016/game-on-our-graduate-recruitment-drives-gone-digital.html>

U.S. Equal Employment Opportunities Commission (EEOC). Múltiples años. *Job Patterns For Minorities And Women In Private Industry (EEO-1)*

Wicket Labs. 2016 “API monitoring and the innovation life cycle.” consultado en:
<https://www.wicketlabs.com/wicket-blog/api-monitoring-the-innovation-life-cycle/>

World Economic Forum (WEF). 2020. *Diversity, Equity and Inclusion 4.0. A toolkit for leader to accelerate progress in the future of work*. Ginebra, Suiza: WEF.