



PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

Comprendiendo los efectos de la diversidad e
inclusión en las organizaciones

Traducción al Español Auspiciada por:



The Institute of
Internal Auditors

Consejo asesor

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA, CFSa, CGAP, CRMA - miembro del IIA, *Malasia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL - *Federación Africana del IIA*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP - IIA, *Países Bajos*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA - Miembro del IIA, *Emiratos Árabes Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA - IIA, *Norteamérica*

Ana Cristina Zambrano Preciado, CIA, CCSA, CRMA - IIA, *Colombia*

Ediciones anteriores

Para tener acceso a las ediciones anteriores de perspectivas y percepciones globales, visite www.theiia.org/GPI

Comentarios del lector

Envíe sus preguntas o comentarios a: globalperspectives@theiia.org

Tabla de contenido

Introducción.....	1
¿Qué es diversidad?.....	1
El vínculo entre la diversidad y la inclusión	1
Efectos de la diversidad en las organizaciones	3
Mejora de la rentabilidad	3
Mejora del reclutamiento, retención y rendimiento del talento.....	4
Riesgos de diversidad.....	6
Consideraciones finales.....	11
La diversidad y la cultura del lugar de trabajo están interrelacionadas	11
Referencias bibliográficas	12

Acerca del IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es la profesión de auditoría interna más ampliamente reconocida como defensora, educadora y proveedora de normas, guías y certificaciones. Establecido en 1941, el IIA atiende actualmente a más de 200,000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede mundial de la asociación se encuentra en Lake Mary, Florida, EE. UU. Para obtener más información, visite www.globaliia.org.

Cláusula de exención de responsabilidad

Las opiniones expresadas en las perspectivas y percepciones globales no son necesariamente las de los contribuyentes individuales o de los contribuyentes de los empleadores.

Derecho de autor

Derecho de autor © 2020 por el Instituto de Auditores Internos, Inc. Todos los derechos reservados.

Introducción

La diversidad es un tema amplio y extremadamente oportuno en el entorno actual. Vale la pena tener una conversación sobre la diversidad dentro de una organización porque una investigación significativa muestra que tiene un impacto tangible tanto en la productividad del lugar de trabajo como en el valor organizacional. Por el contrario, la falta de diversidad es un riesgo organizativo tan relevante como cualquier otro riesgo que valga la pena ser reconocido por una actividad de auditoría interna.

De acuerdo con el *Marco Internacional para la Práctica Profesional*® (en inglés, IPPF), es la misión de la auditoría interna: “Mejorar y proteger el valor de la organización proporcionando a las partes interesadas aseguramiento, consejo y visión; objetivos confiables y basados en riesgos.” Esta edición de *Perspectivas y percepciones globales* proyecta las luces sobre cómo la diversidad afecta al lugar de trabajo y a la productividad y valor organizacional. También explicará por qué la auditoría interna debe ser un defensor de la diversidad en todas sus formas tanto en su propia actividad como en la organización en su conjunto.

¿Qué es diversidad?

Para tener una conversación adecuada acerca de la diversidad, es importante establecer lo que significa la diversidad. Esta es una tarea que no es tan fácil como puede parecer, una que va más allá de una simple lectura al diccionario.

Este es solo un ejemplo: según la Asociación de Colegios y Universidades Americanas la diversidad es: "Diferencias individuales (por ejemplo, personalidad, conocimientos previos y experiencias de vida) y diferencias de grupo/social (por ejemplo, raza/etnicidad, clase, género, orientación sexual, país de origen y capacidad, así como afiliaciones culturales, políticas, religiosas u otras)".¹

El vínculo entre la diversidad y la inclusión

También a menudo se incluye en la conversación sobre la diversidad el concepto de inclusión, tanto que muchas publicaciones agrupan la diversidad y la inclusión usando el acrónimo *D&I*. Aunque los dos términos están interrelacionados, es importante no confundirlos. La diversidad se refiere al espectro de diferencias humanas (incluyendo el geográfico, étnico, cultural, de género, de religión, la edad y las diferencias relacionadas con discapacidades físicas y mentales), la inclusión se refiere a, como se refería un artículo de Gallup: "un sentimiento cultural y ambiental de pertenencia".²

"La inclusión tiene que ser comprendida como algo muy diferente de la diversidad porque simplemente el tener una amplia lista de características demográficas no hará una diferencia en los resultados de una organización a menos que las personas que caen en cualquier grupo demográfico se sientan bienvenidos", indicó el artículo.³

Definición de diversidad

1. La condición de tener o estar compuesto de diferentes elementos: **VARIEDAD**, *especialmente*: la inclusión de diferentes tipos de personas (como personas de diferentes razas o culturas) en un grupo u organización serían los programas destinados a promover la *diversidad* en las escuelas.
2. Una instancia de estar compuesto de diferentes elementos o cualidades: una instancia de ser diverso: una *diversidad* de opinión.

Fuente: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/diversity>

El psicólogo Bill Crawford describe la distinción de esta manera: "Es una descripción de lo que es, mientras que la otra describe un estilo de interacción esencial para equipos y organizaciones eficaces".⁴

Una definición de cambio

A pesar de esos ejemplos, las definiciones de diversidad e inclusión siguen siendo incompatibles en función del contexto de la discusión. La forma en que se define la diversidad puede variar significativamente de un grupo a otro o de un individuo a otro.

Por ejemplo, un estudio de 2015 realizado por Deloitte y el *Billie Jean King Leadership Institute* muestra que los milénicos, en comparación con los *baby boomers* y los miembros de la Generación X, ven la diversidad y la inclusión de manera diferente. Los milénicos, de acuerdo con el estudio, ven la diversidad como la mezcla de diferentes orígenes, experiencias y perspectivas juntos dentro de un equipo, mientras que la inclusión se refiere al apoyo a un entorno colaborativo que valora la participación abierta de individuos con diferentes ideas y perspectivas. Esto contrasta directamente con los *baby boomers* y los miembros de la Generación X, que ven la diversidad como una representación de la equidad y la protección independientemente de factores como el género, la raza, la religión, etc.; además, ven la inclusión como la creación de un entorno que integra a las personas aparte de esos factores.

"Diversidad: el arte de
pensar de forma
independiente juntos."

— Malcolm Forbes⁵

"Los milénicos anhelan la aceptación de sus pensamientos y opiniones, pero comparados con las generaciones anteriores, sienten que es innecesario restarle importancia a sus diferencias para salir adelante", según el estudio. "Los milénicos se niegan a comprobar sus identidades en las puertas de las organizaciones hoy en día, y creen firmemente que estas características aportan valor a los resultados e impactos empresariales".⁶

Otro factor que puede tener un impacto en cómo se definen la diversidad y la inclusión es la región, o más bien la demografía específica dentro de una región determinada. Por ejemplo, África es uno de los continentes más diversos del mundo, especialmente en términos de diversidad étnica. Hay al menos 3,000 grupos étnicos en África junto con 2,000 idiomas. Compare esto con Japón y las Coreas, los cuales, según un estudio del Instituto de Harvard, se encuentran entre las zonas étnicamente más homogéneas en el mundo.⁷ En una región, el origen étnico desempeñaría un papel fundamental en el análisis, mientras que en la otra se podría hacer énfasis en otros factores como el género (en un estudio realizado en 2018 por el Foro Económico Mundial, el Japón ocupaba el puesto 129 en lo que respecta a las mujeres que desempeñan funciones de legisladoras, funcionarias de alto nivel y ejecutivas, mientras que Corea ocupaba el puesto 133). En otras palabras, la región ayuda a definir los términos del debate en relación con la diversidad y la inclusión.⁸

Sin embargo, entre todas las definiciones hay algunos puntos en común que permiten a todas las partes en todo el mundo, especialmente a las empresas con un enfoque global, participar en la misma conversación. El libro: *Diversity Primer* describe tres principios rectores para ayudar a las corporaciones a crear su propia definición de diversidad e inclusión, que la auditoría interna puede aplicar para ayudar en el proceso. Todas las definiciones, según ella, deben:

- **Respetar los valores humanos fundamentales.** La dignidad humana y los derechos básicos deben seguir siendo primordiales independientemente del país o región en el que uno esté realizando negocios.

- **Respetar las tradiciones locales.** No se puede esperar cambiar las tradiciones y la cultura del país o región en el que se llevan a cabo los negocios.
- **Encontrar los puntos en común.** Comprender que habrá posibles áreas de desacuerdo al intersectar las ideas universales con el contexto local, pero esfuércese por encontrar las áreas comunes y utilizarlas como punto de partida para avanzar hacia un enfoque más global.⁹

Efectos de la diversidad en las organizaciones

Numerosos estudios ilustran cómo un mayor enfoque en la diversidad y la inclusión puede influir positivamente en la organización en las facetas desde lo financiero hasta lo cultural. Las actividades de auditoría interna pueden captar más fácilmente la atención de sus partes interesadas e inspirar el cambio organizativo si se educan sobre lo que estos estudios han revelado.

Mejora de la rentabilidad

Por ejemplo, un estudio de 2018 de McKinsey & Company, *Delivering Through Diversity*, examinó el tema desde una variedad de perspectivas para determinar cómo las iniciativas basadas en la diversidad pueden tener un efecto significativo en la rentabilidad de una organización. Los hallazgos incluyeron:

- Las empresas del cuartil superior para la diversidad de género en los equipos ejecutivos tenían un 21% más de probabilidades de superar la rentabilidad y un 27% más de probabilidades de tener una creación de valor superior.
- Las empresas en el cuartil superior para la diversidad ética/cultural en los equipos ejecutivos tenían un 33% más de probabilidades de tener una rentabilidad líder en la industria.
- Las empresas en el cuartil inferior para la diversidad de género y étnico/cultural tenían un 29% menos de probabilidades de lograr una rentabilidad superior a la media que todas las demás empresas del conjunto de datos de McKinsey & Company.¹¹

"La empresa más innovadora también debe ser la más diversa. Tomamos una visión holística de la diversidad que va más allá de las mediciones habituales. Porque sabemos que las nuevas ideas provienen de diversas formas de ver las cosas".

— Tim Cook, CEO, Apple¹⁰

En otro estudio de 2018, el Boston Consulting Group encontró que las empresas de los Estados Unidos con puntuaciones de gestión de diversidad de edad superiores tienen ingresos un 19% más altos debido a la innovación que aquellas con puntuaciones de gestión de diversidad por debajo de la media. Según el estudio, las diferencias que van desde diversos talentos hasta diversos países de origen pueden tener un impacto significativo en los ingresos. "Si nuestra empresa hipotética contratara a 30 gerentes de una

industria diferente (2% del equipo de gestión total), mejoraría sus ingresos por innovación en un punto porcentual completo. Contratar a 38 gerentes (2.5% del equipo) tendría el mismo resultado, al igual que contratar a 23 gerentes (1.5% del equipo) de un país distinto del que tiene su sede la empresa", indicó el estudio.¹²

Estos beneficios también se pueden ver a nivel macro cuando los países o regiones se vuelven más diversos en su composición demográfica, como a través de la inmigración. En un estudio de 2018 de *The Hamilton Project*, se demostró que la inmigración altamente calificada tiene un efecto directo y positivo en la innovación.¹³ En otro estudio de 2018 realizado por el Comité Asesor de Migraciones, se demostró que el aumento de la proporción de inmigrantes en la fuerza de trabajo en un punto porcentual estaba asociado con un aumento de 2 a 3 puntos porcentuales en la productividad general del Reino Unido.¹⁴

Mejora del reclutamiento, retención y rendimiento del talento

La atención a la diversidad y la inclusión también pueden ofrecer beneficios organizativos más allá de la rentabilidad. Según una encuesta realizada en 2014 por *Glassdoor*, el 67% de los solicitantes de empleo evalúan las prácticas de diversidad de una empresa antes de aceptar una oferta de trabajo. En el de las mujeres, este porcentaje aumentó al 72%, mientras que para las personas de color aumentó aún más al 89%.¹⁶ Estas cifras implican que las organizaciones que pueden cumplir o superar las expectativas de sus solicitantes pueden tener un trabajo significativamente más fácil contratando talento calificado.

Una vez que se contrata el talento, la atención a la diversidad y la inclusión también aumentaron la probabilidad de que se conserve dicho talento. Según una encuesta de 2017 realizada por Deloitte, el 72% de los estadounidenses que trabajan consideraría o podrían considerar dejar una organización para una que consideren más inclusiva. Esto es especialmente cierto para los miléniales; según la misma encuesta, el 30% de los encuestados que se identificaron como miléniales ya han dejado un trabajo para una organización diferente con una cultura más inclusiva.¹⁷

"En una carrera por el talento, una cultura inclusiva realmente puede atraer a la gente y hacer que se queden si se hace bien. Y hoy en día, es un punto de inflexión para algunos individuos. Con el fin de garantizar que la gente se sienta incluida, las organizaciones deben evaluar muy de cerca sus iniciativas de inclusión actuales para ver si los esfuerzos llegan al corazón de lo que sus empleados esperan que sea la inclusión", dijo Deborah DeHass, vicepresidenta y directora de inclusión de Deloitte.¹⁸

"En Facebook, la diversidad es esencial para lograr nuestra misión.

Necesitamos un equipo que entienda y refleje muchas comunidades, orígenes y culturas diferentes. La investigación también muestra que los equipos diversos son mejores para resolver problemas complejos y disfrutar de lugares de trabajo más dinámicos".

— Maxine Williams, jefa global de diversidad, Facebook

15

Además, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo no sólo pueden ayudar a retener a los empleados, sino que también pueden mantener a los empleados actuales operando a un alto nivel. En un documento técnico de 2017 elaborado por *Cloverpop* se encontró un vínculo directo entre la diversidad en el lugar de trabajo y la inclusión y la adopción de decisiones; cuando se encargó a equipos diversos la tarea de tomar una decisión empresarial calculada, superaron a los encargados de adoptar decisiones individuales hasta en un 87% del tiempo.¹⁹

Un ejemplo que ilustra estos hallazgos en la práctica se puede ver con *Lemon Tree Hotels* con sede en la India. Esta organización prioriza la contratación y capacitación de personas con discapacidades mentales y físicas en su gran fuerza de trabajo, así como de aquellos con antecedentes económica y socialmente desfavorecidos. Según sus propios estudios internos, estos empleados son un 15% más eficientes que el empleado promedio, son en gran parte perfeccionistas en su actitud hacia su trabajo, y tienen una tasa de desgaste significativamente menor que el empleado promedio. "La filosofía de inclusividad/diversidad de *Lemon Tree Hotels* es fundamental para nuestro modelo de negocio, y hemos construido una cultura de integración de los desfavorecidos", mencionó Patu Keswani, presidente y director general de *Lemon Tree*, ya que su empresa aceptó el Premio de Capital Humano Asiático 2015.²⁰

Mejora del rendimiento de la Junta

Los beneficios de la diversidad se extienden hasta la Junta, también, aunque de diferentes maneras. Un estudio altamente citado de 2012 de 2,400 empresas realizado por Credit Suisse encontró que las organizaciones con al menos una mujer miembro de la Junta produjeron un rendimiento 26% más alto en el crecimiento de la renta variable y el ingreso neto que aquellos que no incluyeron a las mujeres en sus consejos de administración.²¹

Dicho esto, estas conclusiones han sido cuestionadas. "No hay ninguna relación entre la diversidad de género y el rendimiento de la empresa", mencionó Katherine Klein, profesora de la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pensilvania, después de revisar dos metaanálisis separados de 2015 sobre el tema, uno realizado por Post y Byron, el otro por Pletzer, Nikolova, Kedzior y Voelpel. "Creo que hay otros argumentos para esta política, pero si usted está tratando de justificar esta política sobre la base de esto va a mejorar el rendimiento corporativo, la mejor evidencia de investigación no sugiere que la diversidad va a mejorar el rendimiento corporativo".²²

Sin embargo, si bien el caso de la diversidad dentro de los consejos de administración puede ser cuestionado, los mismos estudios verán, no obstante, una relación estadísticamente significativa entre la diversidad de género del consejo y la responsabilidad social corporativa (RSC) que es cada vez más utilizado por los inversores como un indicador de la salud general de la empresa.²³ En 2016, Post y Byron metaanalizaron los resultados de 87 estudios separados y encontraron que la correlación entre la diversidad de género de la Junta y la RSC es de .15. Esto indica que la diversidad de género en las Juntas es responsable de aproximadamente un 1% de variación en la participación de las empresas en la RSC. Si bien esto es sólo una pequeña correlación, es más fuerte que la correlación entre la diversidad de género en las Juntas y el desempeño corporativo, que se encontró que era .047, infiriendo que la diversidad de género en las Juntas es responsable de alrededor de dos décimas de la variación del 1% en el rendimiento de las empresas.²⁴

Además, en la Encuesta Anual de Directores Corporativos en 2019 de PwC de empresas estadounidenses que cotizan en bolsa, el 94% de los encuestados indicó que la diversidad aporta perspectivas únicas a la sala de juntas, el 87% mencionó que mejora el rendimiento de la Junta, y el 84% que mejora las relaciones con los inversionistas.²⁵

Incluso si el vínculo entre la representación de la Junta y el rendimiento corporativo todavía está en debate, el deseo de una mayor representación en las Juntas se manifiesta sin duda en varios textos legislativos en todo el mundo, particularmente en lo que respecta al género. Por ejemplo, a finales de 2019, todas las empresas que cotizan en bolsa con sede en el estado de California deben tener al menos una directora femenina.²⁶ Noruega ha exigido que las mujeres constituyan el 40% de los directores de las empresas que cotizan en bolsa desde 2008, y España, Francia e Islandia tienen mandatos similares.

De hecho, la brecha de género en las Juntas se ha reducido lo suficiente en los últimos 10 años que puede ser un factor que contribuye a cambiar las opiniones de los directores a bordo sobre la diversidad. Según la Encuesta Anual de Directores Corporativos 2019 de PwC, el porcentaje de directores que dijeron que la diversidad de género es muy importante en sus Juntas de administración disminuyó del 46% en 2018 al 38%, un nivel no visto en su encuesta desde 2014. "Después de años de escuchar sobre la necesidad de diversidad de género, y experimentar la respuesta de sus Juntas al traer nuevos directores", indicó PwC en su análisis, "muchos pueden sentirse listos para pasar a otros temas".²⁷ Este análisis no debe interpretarse en el sentido de que la diversidad de género ya no es importante para las Juntas, pero a medida que la demografía de las Juntas mejore y se acerque lentamente a la paridad, la diversidad de género puede ser cada vez menos preocupante.

La representación de los miembros de la Junta por minorías étnicas ha sido notablemente más lenta, pero se ha observado un crecimiento general. Un estudio realizado en 2018 por Heidrick & Struggles sobre las empresas de *Fortune 500* ilustra algunas áreas en las que se ha avanzado, y un área que ha disminuido en términos de representación de las minorías. Sin embargo, es importante señalar que, si bien estas estadísticas no indican ninguna mejora en el desempeño de la Junta Directiva, sí infieren que existe un deseo moral de una mayor representación que no debe descartarse:

- Los miembros afroamericanos de la Junta Directiva ocupaban el 11% del total de los puestos en 2018, frente al 5.3% de 2009.
- El porcentaje de miembros asiáticos y asiático-americanos de la Junta casi se duplicó, representando el 8% de los cargos en 2018 en comparación con el 3.9% en 2009.
- Los miembros hispanos de la junta constituyeron el 4% de los miembros de la junta en 2018, por debajo del 5.1% en 2009.²⁸

Al igual que en el caso del género, la encuesta anual del Director Corporativo de PwC también muestra que el porcentaje de miembros de la Junta Directiva que indicaron que la diversidad étnico-racial es importante en sus Juntas se redujo, en este caso del 34% al 26%. A medida que se avanza, aunque gradualmente, se puede esperar que esta cifra siga disminuyendo.²⁹

Riesgos de diversidad

Ningún debate sobre los beneficios de la diversidad y la inclusión está completo sin señalar los riesgos que corre una organización si no se adoptan esas medidas. Es aquí donde la auditoría interna puede desempeñar un papel para asegurar que los interesados sean conscientes no sólo de cómo la diversidad y la inclusión pueden beneficiar a una organización, sino también de cómo su carencia puede ser un riesgo para los objetivos a largo plazo de la organización.

Por ejemplo, la falta de diversidad puede hacer que la organización corra un mayor riesgo de exposición a la responsabilidad. "Para la responsabilidad de las prácticas de empleo, la diversidad es una técnica de

gestión de riesgos", dijo Machua Millett, un jefe de innovación de *FINPRO U.S.*, con sede en Boston, durante un panel de discusión en la conferencia de liderazgo *del Business Insurance Diversity and Inclusion Institute*.³⁰ Millet utilizó el ejemplo de los juicios por prácticas de empleo de terceros, que a menudo se derivan de que los empleados acosen a terceros, como vendedores o clientes. "Es mucho menos probable que eso suceda si tienes personal inteligente y diverso que piense en el riesgo que está asumiendo", mencionó.³¹

La falta de diversidad también puede repercutir negativamente en los bienes y servicios que proporciona una organización. Por ejemplo, un lugar de trabajo étnicamente homogéneo puede carecer de la capacidad de detectar contenido centrado en el consumidor que pueda considerarse ofensivo o inapropiado para un grupo demográfico determinado. A menudo, si ese contenido llega a la opinión pública, la reacción puede causar importantes daños a largo plazo a la reputación de una empresa. *Bizfluent* enumera ejemplos de lo que denomina "entregables sin tono" que podrían ser el resultado de una aplicación inadecuada de las iniciativas de diversidad e inclusión. Aunque un lugar de trabajo más diverso e inclusivo no identificará por sí solo todos esos puntos, un amplio espectro de perspectivas y experiencias sería beneficioso si se tuviera en cuenta antes de que un producto llegue a la etapa de comercialización:

- Traducciones deficientes de títulos, eslóganes y otros textos.
- El uso involuntario de un lenguaje despectivo u ofensivo debido a la incomprensión de ciertas connotaciones de palabras.
- Mercadeo ineficaz para todos menos un grupo demográfico.
- Suposiciones sobre cómo los diferentes grupos de consumidores interpretarán y utilizarán productos.³²

También vale la pena señalar la simple verdad de que los consumidores de los que dependen las organizaciones se preocupan por la diversidad y la inclusión más que nunca. Según un estudio de 2014 de Nielsen, el 55% de los consumidores globales están dispuestos a pagar más por los productos y servicios ofrecidos por las empresas que tienen un impacto social positivo.³³ Muchas empresas ya han realizado esfuerzos para superar este sentimiento, como se puede ver en la Mesa Redonda de Negocios 2019 en la que 180 directores ejecutivos corporativos presentaron la opinión de que las empresas deben tener una responsabilidad social que trascienda su papel como productores de bienes y servicios. Además, en enero de 2020, el Foro Económico Mundial, en colaboración con las empresas de contabilidad *Big Four*, publicó una propuesta que contenía un nuevo conjunto de métricas básicas y recomendó divulgaciones para medir aspectos no financieros del desempeño empresarial, como la diversidad, así como otros temas ambientales, sociales y de gobernanza.³⁴

Adaptándose a un entorno globalizado

Si bien el mundo no se está haciendo más pequeño en un sentido literal, las tecnologías han permitido a las organizaciones operar más fácilmente que nunca a escala global. Las empresas no solo pueden alcanzar bases de consumidores más amplias, sino que también tienen acceso a grupos de talentos que van mucho más allá de lo que está disponible en una sola región. Sin tener en cuenta la diversidad y la implementación de iniciativas que prioricen una cultura organizacional más inclusiva, las empresas que operan a nivel global corren el riesgo de limitar su capacidad para operar de manera efectiva y competitiva. Por ejemplo, una organización con sede en los Estados Unidos puede tener fábricas de fabricación en Asia, así como oficinas en Europa, África, Australia o América Latina. En tales casos, la organización multinacional debe tener una comprensión firme de cada cultura dentro de su ámbito y trabajar para fomentar un entorno inclusivo que tenga en cuenta todas las facetas de la discusión sobre diversidad sin alienar a ninguna de las partes.

Cabe destacar que la globalización no significa que una organización tenga que perder su identidad regional, ni significa que una sola norma mundial deba diluir las características culturales. "En lugar de crear una aldea global única y aburrida, las fuerzas de la globalización están fomentando la proliferación de la diversidad cultural", indicó Michael Lynton, director ejecutivo de *Sony Pictures Entertainment*, escribiendo para *The Wall Street Journal*.³⁵ Una cultura global exitosa no es aquella que es idéntica en todos los aspectos del escenario, sino más bien una que es altamente adaptable sin importar la región. Se trata de una mentalidad que debería adoptar toda organización que desee operar en un contexto mundial para reclutar talentos o proporcionar productos o servicios a un mercado que se extiende más allá del ámbito regional.

"Equilibrar los beneficios de la integración en un mundo globalizado contra la protección de la singularidad de la cultura local requiere un enfoque cuidadoso", indicó la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Colocar la cultura en el centro de las políticas de desarrollo no significa limitarla y fijarla de manera conservadora, sino por el contrario invertir en el potencial de los recursos, conocimientos, habilidades y materiales locales para fomentar la creatividad y el progreso sostenible. El reconocimiento y el respeto por la diversidad de culturas también crean las condiciones para el entendimiento mutuo, el diálogo y la paz".³⁶

Los desafíos que implementan las políticas de diversidad e inclusión

Aunque la gran cantidad de pruebas aquí citadas implica que la auditoría interna puede y debe utilizar su función para ayudar a promover la diversidad y la inclusión dentro de su organización, los auditores deben proceder cuidadosamente. Si se manejan mal, tales iniciativas tienen el potencial de no sólo ser ineficaces, sino que tienen un efecto negativo neto en las mismas áreas que la organización está tratando de mejorar.

Por ejemplo, existe un debate significativo sobre la eficacia de la práctica cada vez más común de la formación de sesgos inconscientes. La formación está diseñada para sensibilizar sobre los prejuicios subyacentes que todos tenemos como resultado de los estereotipos étnicos y culturales arraigados en nuestro entorno. Casi el 20% de las empresas en los Estados Unidos hoy en día ofrecen formación de sesgo inconsciente, y en una encuesta de 2017 alrededor del 35% de los responsables de la toma de decisiones de contratación en el Reino Unido dijeron que tienen la intención de aumentar la inversión en tales iniciativas de diversidad.³⁷ Por citar un ejemplo extremo, Starbucks cerró 8,000 tiendas por una tarde en 2018 para llevar a cabo un entrenamiento de sesgo a nivel nacional después de un incidente ampliamente publicitado en Filadelfia.³⁸

Sin embargo, a pesar de la aplicación generalizada, la evidencia sobre la eficacia de la formación en sesgos inconscientes es decididamente mixta. Un estudio de 2019 realizado por el *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) encontró una base de evidencia "extremadamente limitada" para la formación de sesgo inconsciente que conduce a un cambio en el comportamiento de los empleados. Según el estudio, esa capacitación "no suele mostrar un impacto sostenido en el comportamiento y los prejuicios emocionales, y por sí solo no es suficiente para crear una organización inclusiva y diversa".³⁹

"El sesgo inconsciente se ha convertido en un tema mucho más popular en los últimos años, pero no necesariamente se deduce que se pueda reducir el sesgo y el prejuicio explicando la psicología de este [a la gente]. En algunos casos, puede desencadenarlo", indicó Jonny Gifford, asesor de investigación del CIPD y autor principal del informe.⁴⁰

Incluso los miembros de grupos minoritarios que además de estas formaciones parecen sufrir algunos efectos adversos. "Las mujeres y las minorías a menudo se retiran de las sesiones de capacitación pensando que sus compañeros de trabajo deben ser aún más sesgados de lo que habían imaginado anteriormente.

En un desarrollo más preocupante, resulta que contar a la gente sobre los prejuicios de los demás puede realmente aumentar los suyos", comentó Joanne Lipman, escribiendo para *Time*.⁴¹

Tales hallazgos no ponen en tela de juicio las buenas intenciones de tales programas, pero sí hablan de una debilidad potencial en la forma en que tales programas presentan su material. Estos hallazgos sugieren que promover la diversidad y la inclusión no deben ser forzados, ni debe utilizarse como un elemento para controlar los pensamientos y opiniones de los empleados, incluso si esa es una forma instintiva de ver las políticas de diversidad e inclusión desde una perspectiva de liderazgo.

"Como parte de mi trabajo en diversidad e inclusión, los líderes de la empresa con frecuencia me piden sugerencias específicas sobre qué pueden hacer para aumentar la diversidad", comentó el consultor de diversidad e inclusión Paulo Gaudiano, escribiendo para *Forbes*. "A veces la respuesta los sorprende: lograr la diversidad no debe ser tu objetivo". En cambio, argumenta que la diversidad debe considerarse como un resultado logrado trabajando para mejorar el rendimiento de la empresa, no como una condición impuesta a una empresa por su propio bien.

En un artículo para *Harvard Business Review*, Frank Dobbin y Alexandra Kalev explican:

"Los ejecutivos están a favor de un enfoque clásico de mando y control de la diversidad porque reduce los comportamientos esperados a lo que se puede hacer y no hacer, que son fáciles de comprender y defender. Sin embargo, este enfoque también va en contra de casi todo lo que sabemos acerca de cómo motivar a la gente a hacer cambios. Décadas de investigación en ciencias sociales apuntan a una simple verdad: No conseguirás que los gerentes se unan a nosotros culpándolos y avergonzándolos con reglas y reeducación."⁴²

La auditoría interna tiene la responsabilidad de informar a las partes interesadas de tales riesgos y de ser lo suficientemente educadas como para informarles si sus programas de diversidad y capacitación son ineficaces, especialmente si se les realiza una inversión significativa. Los auditores internos deben consultar con los miembros de la Junta y recomendar que las organizaciones se centren menos en extinguir los pensamientos inconscientes de los empleados y más en nutrir comportamientos éticos, benevolentes e inclusivos. Las actitudes individuales son difíciles de moldear, y se puede decir que no es ético hacerlo. Sin embargo, los comportamientos están mucho más bajo el control de la organización.

Las organizaciones con la ayuda de la auditoría interna pueden y deben dar prioridad a la creación de condiciones que incitan a los empleados a comportarse de maneras que se consideran inclusivas. Hay varias maneras en que la auditoría interna puede ayudar a cultivar esto. Por ejemplo, la auditoría interna, específicamente los DEA, puede utilizar su línea de presentación de informes directos a la Junta Directiva para ser un defensor de la creación de una carta de diversidad e inclusión, que es un documento que compromete explícitamente a la organización a promulgar políticas que promuevan la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos en el lugar de trabajo. Las organizaciones en Europa tienen la opción de firmar la Carta de la Diversidad, que forma parte de una red de cartas individuales unidas por una

"Todos los empleados
deben tener la sensación de
que ellos y sus opiniones
importan."

—Hans Nieuwlands,
Director ejecutivo de IIA en los
Países Bajos

plataforma singular en 24 países. A partir de 2019, más de 10,000 empresas europeas han firmado una carta de diversidad y se han convertido en parte de esta red.⁴³

Algunas preguntas que los DEA pueden hacer a la Junta con respecto al uso de la creación y aplicación de una carta de diversidad e inclusión incluyen:

- ¿Tiene la organización una carta de diversidad e inclusión?
- Si es así, ¿se describe la cultura deseada en la carta?
- Si no, ¿está el tablero abierto a la idea?
- Si la carta existe, ¿se comunica eficazmente a todos los niveles de la organización?
- ¿Se define la diversidad y en los objetivos de la influencia en la carta? Si es así, ¿cómo supervisa la organización el progreso hacia esos objetivos?

Una de las organizaciones de recursos que pueden consultar al considerar una carta de diversidad e inclusión es el Marco Mundial de Diversidad e Inclusión. La carta sobre diversidad e inclusión creada por la empresa multinacional francesa Alstom es un buen ejemplo; en ella se hace hincapié en la promoción de las mejores prácticas de diversidad e inclusión mediante tres actividades principales:

- **Contar.** Comunicando interna y externamente sobre el impacto positivo de la diversidad y la inclusión a través de todos los canales de comunicación, eventos y programas en todos los niveles de la organización.
- **Monitorear.** Establecer objetivos cualitativos y cuantitativos para juzgar el impacto de la diversidad y las acciones de inclusión tomadas y monitorear el progreso.
- **Capacitar.** Proporcionar herramientas de aprendizaje para que todos los empleados sensibilicen y desarrollen comportamientos más inclusivos, y poner en marcha acciones para crear conciencia sobre el sesgo consciente e inconsciente que afecta negativamente la inclusión en cada fase de la vida laboral, en cada entorno de trabajo y a todos los niveles jerárquicos.⁴⁴

Consideraciones finales

Aunque el IPPF no cita directamente el papel de la actividad de auditoría interna en la promoción de la diversidad en el lugar de trabajo, sí implica un papel en la evaluación de la cultura en esa cultura es fundamental para la eficacia de la organización.

La diversidad y la cultura del lugar de trabajo están interrelacionadas

A través de contrataciones de auditoría diseñadas para evaluar la eficacia de las actividades de gestión de riesgos de una organización, la auditoría interna tiene la responsabilidad de apoyar a los consejos, los comités de auditoría y la dirección ejecutiva en sus funciones de supervisión. Tener un pulso sobre la cultura organizacional es fundamental para ese papel, y la diversidad es un elemento crítico de la cultura organizacional que se puede entender mejor a través de la consulta de la auditoría interna. Si la diversidad no se considera parte de la conversación, entonces la auditoría interna corre el riesgo de no realizar sus funciones de conformidad con la Norma 2120 — Gestión de Riesgos.

Además de sensibilizar sobre los beneficios de la diversidad y la inclusión a las partes interesadas, la auditoría interna también puede liderar con el ejemplo sobre la diversidad dentro de su propio departamento. Hacer explícitamente que la diversidad sea una consideración al reclutar y establecer una cultura departamental eficaz y eficiente. Recuerden, la diversidad es un término que abarca todo; considera los beneficios no sólo de diversas etnias, géneros y/u orígenes culturales, sino también los beneficios de diversos talentos y experiencias laborales. Esto es necesario para permanecer en conformidad con la Norma 1210 — Aptitud, que establece que la actividad de auditoría interna "colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades". Si la auditoría interna lidera con el ejemplo e implementa la diversidad y la inclusión de su propia actividad, las partes interesadas tomarán nota y utilizarán el éxito de la actividad de auditoría interna como modelo para la organización en el futuro.

"Cuando pienso en cómo está evolucionando el papel de la auditoría interna, me llama la atención la diversidad de cuestiones que abordamos", escribió el director ejecutivo del IIA, Richard Chambers, en un comentario de blog en 2014. "Incluso en temas que antes era impensables, como la cultura corporativa, ahora están sujetos a auditoría. Esto es como debe ser."⁴⁵

Enfoque de auditoría

Norma 2120 — Gestión de riesgos

La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos.

Norma 1210 — Aptitud

Los auditores internos deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. La actividad de Auditoría Interna, colectivamente, debe reunir u obtener los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades.

Referencias bibliográficas

1. "Making Excellence Inclusive", *Association of American Colleges & Universities*, accedido el 27 de febrero de 2020, <https://www.aacu.org/making-excellence-inclusive>.
2. Ella Washington y Camille Patrick, "3 Requirements for a Diverse and Inclusive Culture", 17 de septiembre de 2018, <https://www.gallup.com/workplace/242138/requirements-diverse-inclusive-culture.aspx>.
3. *Ibíd.*
4. "Diversity vs Inclusion," *Leading Differently*, accedido el 26 de febrero de 2020, <https://leadingdifferently.com/2018/05/10/diversity-vs-inclusion/>.
5. Preston Ni, "12 Empowering and Uplifting Quotes on Diversity & Inclusion," 20 de enero de 2014, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/communication-success/201401/12-empowering-and-uplifting-quotes-diversity-inclusion>.
6. Lydia Dishman, "Millenials Have a Different Definition of Diversity and Inclusion", *Fast Company*, 18 de mayo de 2015, <https://www.fastcompany.com/3046358/millennials-have-a-different-definition-of-diversity-and-inclusion>.
7. Max Fisher, "A Revealing Map of the World's Most and Least Ethnically Diverse Countries," *The Washington Post*, 16 de mayo de 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/05/16/a-revealing-map-of-the-worlds-most-and-least-ethnically-diverse-countries/>.
8. "The Global Gender Gap Report: 2018", *Foro Económico Mundial*, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf.
9. "Global Diversity and Inclusion," *Diversity Primer* (Diversity Best Practices, 2014), cap. 14, 218, https://www.diversitybestpractices.com/sites/diversitybestpractices.com/files/import/embedded/anchors/files/diversity_primer_chapter_14.pdf.
10. Juliet Dillon, "The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths," *Deloitte Review*, Edición 22, 22 de enero de 2018, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html#endnote-sup-14>.
11. Vivian Hunt et al., "Delivering Through Diversity", *McKinsey & Company*, enero de 2018, https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx.
12. Rocío Lorenzo et al., "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation", *Boston Consulting Group*, 23 de enero de 2018, <https://www.bcg.com/en-us/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation.aspx>.
13. "High-killed Immigration Increases Innovation", *The Hamilton Project*, 9 de octubre de 2018, https://www.hamiltonproject.org/charts/high_skilled_immigration_increases_innovation.
14. Jonathan Portes, "Immigration Has Made the UK More Productive and Prosperous - and Will Again in the Future," *The Independent*, 18 de septiembre de 2018, <https://www.independent.co.uk/news/business/analysis-and-features/immigration-migration-advisory-committee-productivity-skill-gdp-brexite-a8542841.html>.
15. "Why the Lack of Diversity in Business Has Reached a Tipping Point," *HuffPost*, accedido el 7 de mayo de 2017, https://www.huffpost.com/entry/why-the-lack-of-diversity_b_9857316.
16. "What Job Seekers Really Think About Your Diversity and Inclusion Stats," *Glassdoor*, 17 de noviembre de 2014, <https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/>.
17. "Seventy-Two Percent of Working Americans Surveyed Would or May Consider Leaving an Organization for One They Think is More Inclusive, *Deloitte Poll Finds*," *Deloitte*, comunicado de prensa, 7 de junio de 2017, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/inclusion-survey.html>.
18. *Ibíd.*
19. "Diversity Drives Better Decisions," *People Management*, 23 de octubre de 2017, <https://www.peoplemanagement.co.uk/experts/research/diversity-drives-better-decisions>.

20. "Lemon Tree Hotels gets 2015 Asian Human Capital Award," *The Economic Times*, actualizado el 5 de octubre de 2015, <https://economictimes.indiatimes.com/industry/services/hotels-/restaurants/lemon-tree-hotels-gets-2015-asian-human-capital-award/articleshow/49228419.cms>.
21. Large-cap Companies With at Least One Woman on the Board Have Outperformed Their Peer Group With No Women on the Board by 26% Over the Last Six Years", según reporte del *Credit Suisse Research Institute*, Credit Suisse Group AG, comunicado de prensa, 31 de julio de 2012, <https://www.credit-suisse.com/about-us-news/en/articles/media-releases/42035-201207.html>.
22. "Does Gender Diversity on Boards Really Boost Company Performance?", Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, 18 de mayo de 2017, <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/will-gender-diversity-boards-really-boost-company-performance/>.
23. Emily Stone, "Take 5: How Companies Benefit from Corporate Social Responsibility," Kellogg Insight, 1 de marzo de 2018, <https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/benefits-of-corporate-social-responsibility>.
24. Kris Byron y Corinne Post, "Women on Boards of Directors and Corporate Social Performance: A Meta-Analysis", *Corporate Governance: An International Review*, julio de 2016, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2805226.
25. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey," PwC, 2019, <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2019-annual-corporate-directors-survey-full-report-v2.pdf.pdf>.
26. Laurel Wamsley, "California Becomes 1st State to Require Women on Corporate Boards," NPR, 1 de octubre de 2018, <https://www.npr.org/2018/10/01/653318005/california-becomes-1st-state-to-require-women-on-corporate-boards>.
27. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
28. "'Closing the Gaps: More Work Needed to Accelerate Gender and Racial Diversity on Fortune 500 Boards According to Heidrick & Struggles' 2019 U.S. Board Monitor," Heidrick & Struggles, Heidrick & Struggles, comunicado de prensa, 29 de mayo de 2019, <https://heidrick.mediaroom.com/2019-05-29-Closing-the-Gaps-More-Work-Needed-to-Accelerate-Gender-and-Racial-Diversity-on-Fortune-500-Boards-according-to-Heidrick-Struggles-2019-U-S-Board-Monitor>.
29. "PwC's 2019 Annual Corporate Directors Survey."
30. Gavin Souter, "Diversity Is a Risk Management Issue: Panel," *Business Insurance*, 9 de septiembre de 2019, <https://www.businessinsurance.com/article/20190909/NEWS06/912330558/Diversity-is-a-risk-management-issue>.
31. *Ibíd.*
32. Lindsay Kramer, "Problems in the Workplace From Lack of Diversity," Bizfluent, 29 de abril de 2019, <https://bizfluent.com/list-6303771-problems-workplace-lack-diversity.html>.
33. "Global Consumers Are Willing to Put Their Money Where Their Heart Is When It Comes to Goods and Services From Companies Committed to Social Responsibility," Nielsen, 17 de junio de 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/press-releases/2014/global-consumers-are-willing-to-put-their-money-where-their-heart-is/>.
34. Oliver Cann, "Measuring Stakeholder Capitalism: World's Largest Companies Support Developing Core Set of Universal ESG Disclosures," Foro Económico Mundial, 22 de enero de 2020, <https://www.weforum.org/press/2020/01/measuring-stakeholder-capitalism-world-s-largest-companies-support-developing-core-set-of-universal-esg-disclosures/>.
35. Michael Lynton, "Globalization and Cultural Diversity", *The Wall Street Journal*, 4 de septiembre de 2007, <https://www.wsj.com/articles/SB118885657159716199>.
36. "Globalization and Culture", Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2017, <http://www.unesco.org/new/en/culture/themes/culture-and-development/the-future-we-want-the-role-of-culture/globalization-and-culture/>.
37. Joanne Lipman, "How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women," *Time*, 25 de enero de 2018, <https://time.com/5118035/diversity-training-infuriates-men-fails-women/>.

-
38. Shep Hyken, "Starbucks Closes 8,000 Stores For Racial Bias Training — Is It Enough?" *Forbes*, 1 de junio de 2018, <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2018/06/01/starbucks-closes-8000-stores-for-racial-bias-training-is-it-enough/#387dcbcd2831>.
 39. "Diversity Management That Works", Chartered Institute of Personnel and Development, octubre de 2019, https://www.cipd.co.uk/Images/7926-diversity-and-inclusion-report-revised_tcm18-65334.pdf#_ga=2.19245499.2088671018.1582727010-979410951.1582148962_.
 40. Siobhan Palmer, "Unconscious Bias Training 'Has No Sustained Impact' on Behaviour, Says Report," *People Management*, 22 de octubre de 2019 <https://www.peoplemanagement.co.uk/news/articles/unconscious-bias-training-has-no-sustained-impact-on-behaviour>.
 41. Lipman, " How Diversity Training Infuriates Men and Fails Women".
 42. Frank Dobbin y Alexandra Kalev, " Why Diversity Programs Fail", *Harvard Business Review*, julio de 2016, <https://hbr.org/2016/07/why-diversity-programs-fail>.
 43. "Diversity Charter", Diversity at Work, accedido el 28 de febrero de 2020, <https://diversiteitinbedrijf.nl/en/>.
 44. "Diversity & Inclusion Charter", Alstom, 21 de mayo de 2018, https://www.alstom.com/sites/alstom.com/files/2018/07/13/alstom_diversity_and_inclusion_charter_21may2018.pdf.
 45. Richard Chambers, "Auditing the Organizational Culture: A New Frontier for Internal Audit," *Internal Auditor*, 29 de julio de 2014, <https://iaonline.theiia.org/auditing-the-organizational-culture>.

