



welcome to brighter

# Proyecto Diversidad

Reporte de hallazgos



# Perspectivas y entendimiento de Diversidad e Inclusión



## Países

Perspectiva de los Directores entrevistados de cada país (Argentina, Ecuador, México, EUA, Perú)



## Comités

Perspectiva de los integrantes entrevistados de cada Comité por país (Argentina, Ecuador, México, Perú)



## Liderazgo

Perspectiva del liderazgo senior entrevistado



## Colaboradores

Perspectiva de los 112 colaboradores que participaron en los focus groups



## Encuesta de compromiso

Perspectiva de los 58,048 colaboradores que participaron en la encuesta de engagement 2022 (Género femenino: 6,102 / Género masculino: 51,759 / U:64 / D: 123)


**Los resultados a continuación, muestran las diferentes perspectivas y vivencias de los colaboradores en materia de DEI en Arca Continental**


# Valoración general a partir de los hallazgos


## Categoría DEI general de la organización

- A** **Organización Silenciosa:** "Sin estrategia, alineación o acciones. No se han desarrollado esfuerzos oficiales sobre DEI. No hay convicción de los líderes, la empresa tiene prioridades más importantes".
- B** **Organización Reactiva:** "Se han desarrollado algunas acciones y planes DEI. No hay una estrategia central para guiar y alinear, aunque los líderes y empleados han estado involucrados. Necesita enfocarse en contratar empleados más diversos o en capacitar a toda la empresa o al equipo".
- C** **Organización proactiva:** "El apoyo del CEO/VP o del Board a las iniciativas de DEI comenzó a comunicarse con nuestros empleados y se comprometió con alguna acción inmediata ya mediano plazo. Tiene planes y estrategia pero no cubre una estrategia multianual".
- D** **Organización madura:** "Se ha estado trabajando activamente para mejorar DEI durante bastante tiempo. Se cuenta con una estrategia multianual sólida, se llevan a cabo ajustes de manera continua y se enlaza con la estrategia del negocio".

## Descripción

 Evaluación positiva / Acciones avanzadas y con resultados positivos

 Evaluación promedio o con áreas de mejora / Algunas acciones iniciadas, pero no alineadas estratégicamente

 Evaluación negativa / Sin acciones en curso o con bajo nivel de resultados



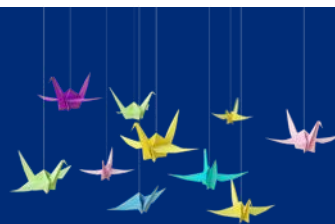
 Vista general de DEI

 Compromiso con la DEI

 Esquema de Gobierno

 Estrategia definida y alineada

 Gestión del talento



**Cultura DEI**  
Alineación con la cultura Arca Continental

# Valoración general a partir de los hallazgos



## Vista general de DEI

- Entendimiento y alineación
- Comunicación
- Involucramiento y participación

## Compromiso con la DEI

- Compromiso de liderazgo
- Esquema de denuncias
- Competencias y conductas
- Sensibilización y Formación

## Esquema de Gobierno

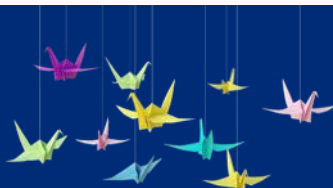
- Gobierno definido, comunicado e implementado
- Roles y responsabilidades (corporativo y local) definidos - Comités
- Monitoreo y Medición

## Estrategia definida y alineada

- Estrategia DEI vinculada con estrategia del negocio
- Planes de trabajo alineados
- Participación de toda la organización
- Gestión y reporte de iniciativas

## Gestión del talento

- Procesos de gestión de talento vinculados y alineados con estrategia DEI
- Apoyo y alineación de los empleados
- Fuerza de trabajo diversa
- Esquema de reporte y gestión de denuncias



## Cultura DEI - Alineación con la cultura Arca Continental

*Requiere coherencia entre el DECIR (=estrategia) y el HACER (=pilares) de todo el equipo*

# La Diversidad, ¿Debe ser un tema?



**1.- Autoevaluación y entendimiento inicial**

**2.- Focos de atención**

**3.- Barreras**

**4.- Áreas de oportunidad**

**5.- Otros puntos de vista**

# Una mirada a la percepción DEI

## 1.- Autoevaluación y entendimiento inicial



### Países

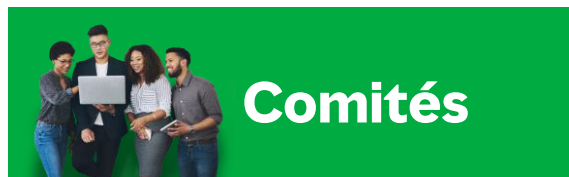
**8** Calificación general

**6** Percepción de los pares

Los **comités** se crearon en todos los países para ver que pasaba con los temas de cultura.

**33%** de los entrevistados dice **“la diversidad no es un tema que me preocupa”**

No se cuenta con una **alineación general** con respecto al foco, objetivos e iniciativas.



### Comités

Los comités iniciaron por:

- Falta de **inclusión del género femenino en las plantas**

Anteriormente el comité se conformaba de directores y gerentes.

Se han trabajado materiales en función de las **necesidades culturales de cada país.**

Actualmente los comités tiene equipos multidisciplinarios y se han obtenido avances considerables.

Cada comité cuenta con su propio esquema de trabajo, gobierno, ejecución y priorización



### Liderazgo

Este tema está **ligado al avance social y cultural**, en algunos países:

- Son temas obligatorios
- Hay mayor entendimiento

Es un tema de **“representatividad”**

**C-Suite no sabe por donde iniciar.**

En algunos casos se **reporta información de Diversidad e Inclusión a los accionistas.**

Estrategia: **Respeto Total**

**No se cuenta con un entendimiento alineado**



### Colaboradores

**37%** Personas se sienten **cómodos de ser ellos mismos**

**35%** Considera que **se valora la diversidad de puntos de vista**

Ven un **ambiente moderadamente:**

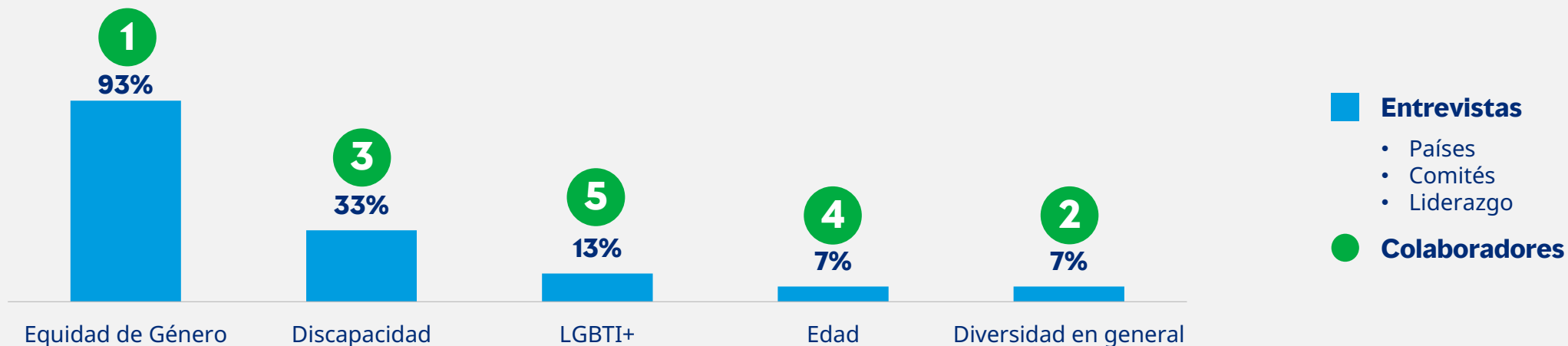
Inclusivo **46%**

Diverso **34%**

**70%** Considera que trabajo en un **espacio libre de acosos & no se han sentido discriminados**

\*Alto nivel de no respuesta

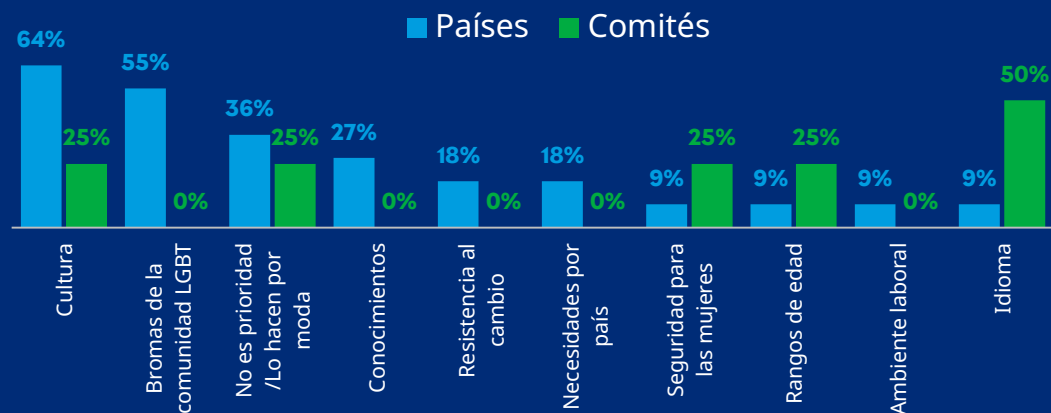
## Existen coincidencias con respecto a cuáles deberían ser las principales temáticas en las que Arca Continental debe enfocarse



## Pero difieren en *quién* (a nivel organización) se deben enfocar los esfuerzos de concientización



## Se identificaron algunas barreras que complican la implementación de una estrategia y/o planes de Diversidad, entre esas barreras se encuentran:








### Profundizando en cultura, resultan algunos aspectos como:

En algunos países es un tema legal

La diversidad en algunos países tiene más aristas que en otros

### Liderazgo

-  Nuestros líderes tienen un patrón cultural diferente a la necesidad social actual
-  Sesgos inconscientes ante las mujeres, la comunidad LGBTI+. Se hacen bromas "sin intención"
-  No se invierte tiempo suficiente por que no es "atractivo"
-  Actualmente se ve como un "Nice to have"
-  Los directores no logran identificar con la diversidad "¿Qué hay para mi?"

**17%** Identifica **falta de políticas** para tratar los temas de DEI

**13%** Asocia las barreas con temas culturales

**13%** menciona **falta de equidad en oportunidades** de crecimiento

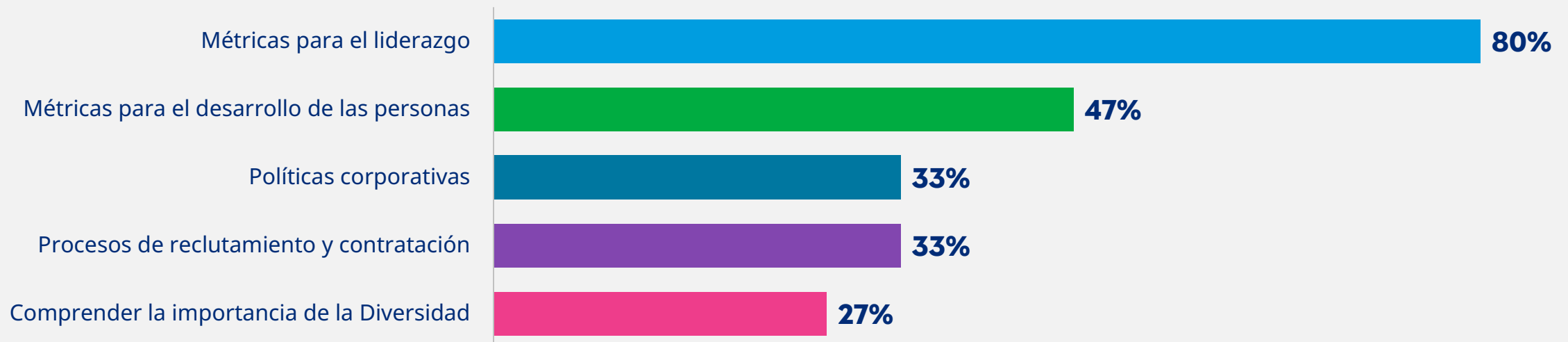
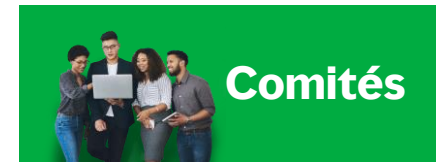
**22%** Considera que los **equipos en Arca son poco inclusivos**

**37%** Opina que **sólo a veces pueden denunciar** comportamientos o prácticas poco éticas, de violencia o discriminación sin miedo ni represalias

**30%** percibe estar un entorno donde **personas de diversos orígenes no tienen las mismas oportunidades** de éxito



## Desde la perspectiva la operación (Países y Comités) las principales áreas de atención que se identifican para fortalecer una estrategia de Diversidad son...





- Hacer el tema “sencillo y atractivo” para los directores.
- No confundir con Equidad que se asocia a temas salariales
- Impactamos la sustentabilidad
- Tenemos que pensar en las personas no solo en “cajas de producto”
- Los temas sociales ahora son temas de empresa; somos un reflejo de la sociedad.



- Accountability por parte del liderazgo para hacer frente a este tema.
- Mentorship para mujeres
- Incluir en entrenamientos y capacitaciones a la operación
- Políticas de flexibilidad con foco a grupos especiales por ejemplo:
  - **Flexibilidad**
  - **Apoyo para madres**
  - **Capacitación y entrenamiento para todos**
- Nuevas formas de trabajo híbrido, remoto, etc.
- Foco en el bienestar según las necesidades particulares no desde la generalidad.

En la medida que se sigan teniendo áreas de atención en el liderazgo que estén ligadas a la alineación y mensaje compartido a los colaboradores, éstos no tendrán claridad de lo que se espera de ellos. Para lograr una correcta alineación de mensajes, hace falta planeación y definiciones claras de las acciones a tomar.

Los colaboradores necesitan esquemas de comunicación claros y acciones específicas para dejar a un lado la necesidad de reaccionar ante problemáticas, y en su lugar planear con una visión homogénea la cultura que Arca quiere crear en torno a DEI.

# Principales Hallazgos del país

# Highlights en Argentina



- No ven sesgos más que el de la diferencia de género, por lo que su principal foco es en equidad de género.
- Las mujeres tienen un reto en la movilidad, por lo que siempre prefieren posiciones de staff y administrativos. Esto se relaciona también a la cultura de Argentina porque los hombres normalmente no atienden el hogar.
- Hay una presión sobre temas de género, violencia y acoso para hacer que se evite poner en riesgo la reputación de Arca
- Una gran barrera que observan es la ubicación donde están las oficinas y plantas de Arca, ya que es de las zonas más pobres y con más violencia de género.

## Iniciativas:

- Campañas de detención de violencia de género. Han trabajado con Perú en una campaña de acoso callejero
- Equilibrio de vida trabajo
- Licencia por maternidad y paternidad en este año
- Difusión de política de acoso laboral
- Diagnóstico de ONU mujeres
- Diagnóstico con Manpower group

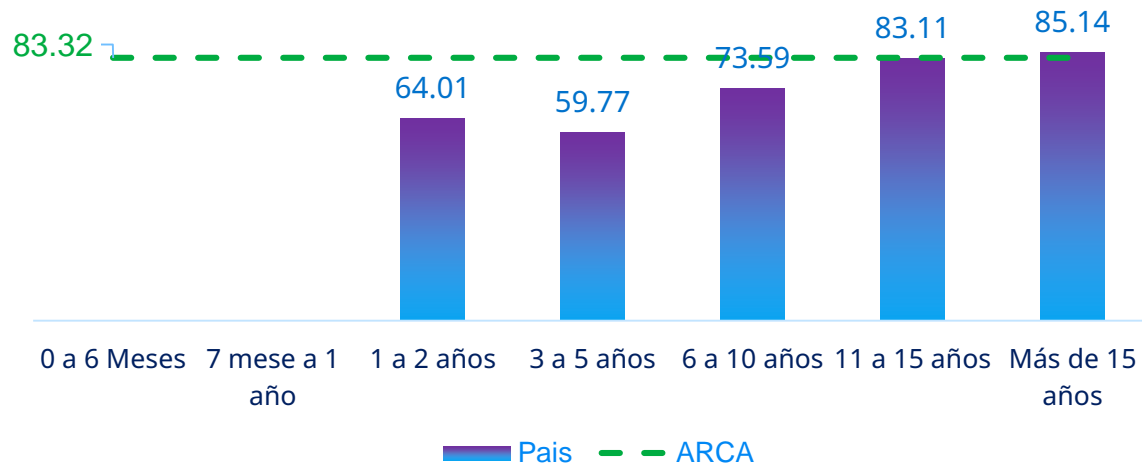
## Focus Group:



- El 38% de los colaboradores considera que los equipos en Arca Continental no son inclusivos
- Más del 70% ve a las políticas como una barrera para el crecimiento y/o oportunidades justas



# Satisfacción en la población femenina durante su antigüedad en la empresa



## Encuesta de compromiso

- Tengo la confianza de **denunciar alguna conducta contraria** al código de ética sin temor de que se tome una medida en su contra.
- En Arca Continental, las buenas **ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel** o rango en la empresa.
- La alta dirección está comprometida a tener **equipos más diversos**.

# Highlights en Ecuador

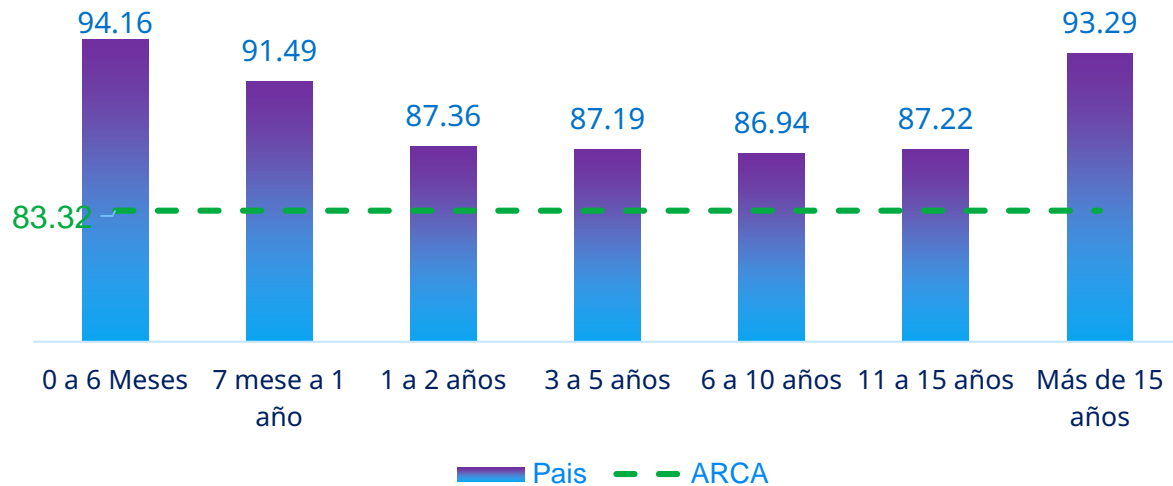


- Su nuevo director de país apoya las iniciativas de DEI y por eso ya han hecho talleres con equipos directivos.
- El director de MKT quiso ser parte de las iniciativas para hacer sus campañas mas inclusivas y este año ya es miembro del comité.
- Su área legal está involucrada en DEI.
- En su encuesta de diagnóstico participaron en su mayoría millenials y del área comercial. Descubrieron que hay acoso y bullying laboral, bullying y discriminación por parte del jefe, importancia de fortalecer escucha en mandos medios y que falta educar en liderazgo inclusivo.

## Iniciativas:

- Se unieron a ONU MUJERES desde 2018.
- Iniciativa/propósito principal: ***Contruyendo la armonía.***
- Programa muy grande de liderazgo que se liga a su estrategia de DEI
- Vivir en armonía es su gran campaña que es parte de los principios culturales y por ende es parte de DEI
- Tienen para este año un proyecto de discapacidad para promover que el equipo esté preparado para poder dar el mejor recibimiento a la persona.

# Satisfacción en la población femenina durante su antigüedad en la empresa



## Encuesta de compromiso

- Tengo la confianza de **denunciar alguna conducta contraria al código de ética** sin temor de que se tome una medida en su contra
- Me siento **libre de expresar mi opinión**
- En Arca Continental, las **buenas ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel o rango** en la empresa

# Highlights en México



- Falta cultura e infraestructura en temas de DEI.
- La cultura actual sigue dando pie a bromas y comentarios fuera de lugar en cuestión de diversidad de género.
- El 63% de su fuerza laboral tiene entre 43 y 53 años. Tienen una mentalidad distinta en cuanto a temas de DEI.
- Consideran que hoy no tienen la estructura y recursos para hacer diagnósticos y hacer el cambio.
- Su principal barrera para el cambio son los líderes.
- Para el tema de acoso, tienen buzones de quejas para levantar la denuncia.

## Iniciativas:

- La implementación del comité fue algo importante en México porque la gente percibió que hay una formalidad en el proceso pero se han cometido errores porque empezaron a tomar decisiones que no competían a un comité
- Tienen eventos fijos de género, han hecho conferencias con vivencias
- Hay un foro de mujeres donde le dan atención a prácticas y cómo ser mejores ejecutivas y crecer

## Focus Group:



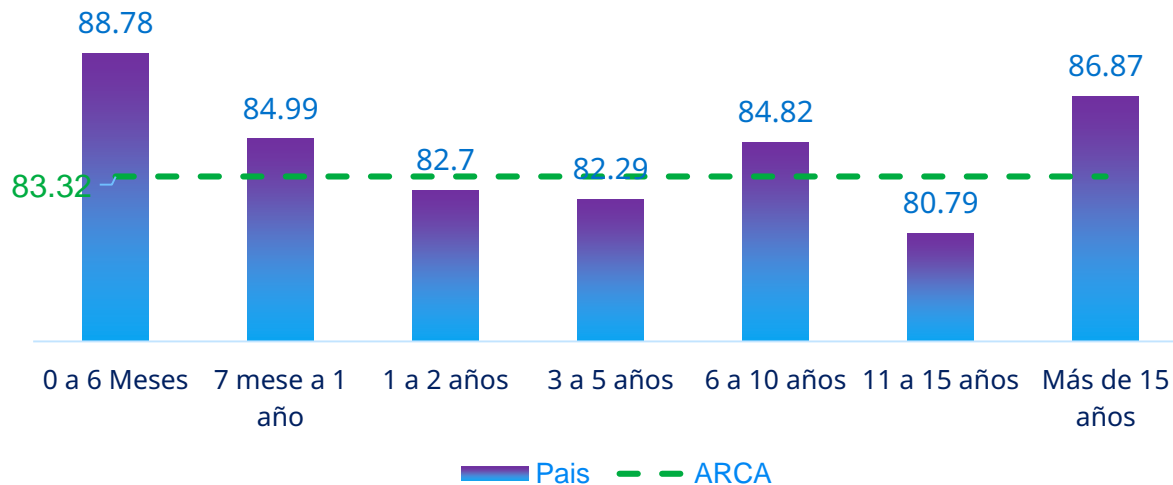
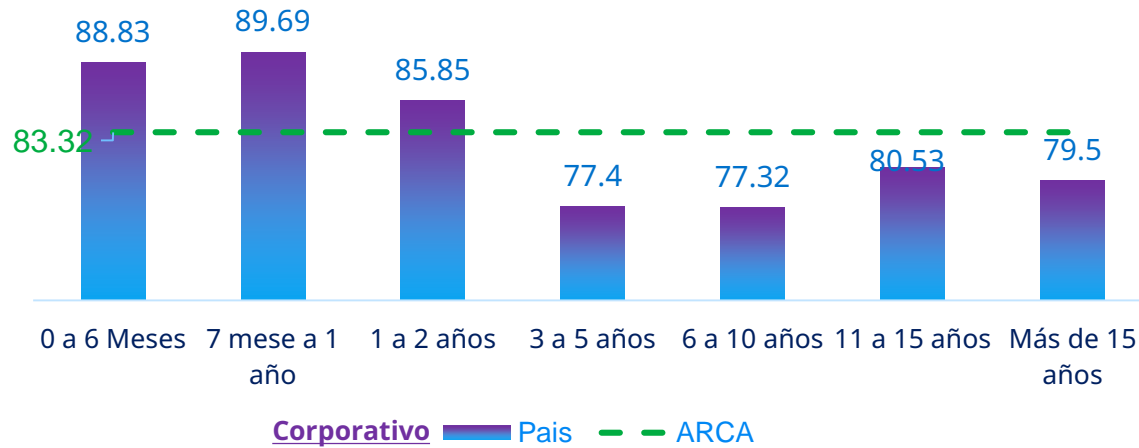
- El 75% de los colaboradores no conocen al Comité de Diversidad en México
- El 29% de los colaboradores no consideran que Arca Continental ha creado un entorno donde personas de diversos orígenes pueden tener las mismas oportunidades de éxito y desarrollo.







# Satisfacción en la población femenina durante su antigüedad en la empresa



## Encuesta de compromiso

### Corporativo:

- Decidiría permanecer en Arca Continental aunque me ofrecieran el mismo **sueldo y prestaciones** en otro lugar
- La alta dirección está comprometida a tener **equipos más diversos**
- En Arca Continental, las buenas **ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel** o rango en la empresa

### México:

- Tengo la confianza de **denunciar alguna conducta contraria al código de ética** sin temor de que se tome una medida en su contra
- En Arca Continental, las buenas **ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel** o rango en la empresa
- Me siento **libre de expresar mi opinión**

# Highlights en EUA



- Visión principal de DEI: Awareness con comunicación.
- Tienen la oportunidad de reducir el riesgo de diferencias entre hombres y mujeres. Podrían tener un riesgo legal si se presenta un reclamo.
- El género es un foco. Están en un punto en el que la diversidad se ve solo como género, pero hay un aspecto más amplio de ella.
- La estructura de RRHH puede ser una barrera porque ellos están a cargo del reclutamiento. Consideran que el departamento de recursos humanos necesitará una capacitación, romper barreras financieras y a quién está pagando qué. ¿Cuánto costaría cerrar esas barreras, pero vale la pena si la otra parte estuviera expuesta a tener una investigación debido a un reclamo?
- Tienen una oportunidad en las revisiones subjetivas de *performance* para hacer que todos sean visibles y poder crecer.

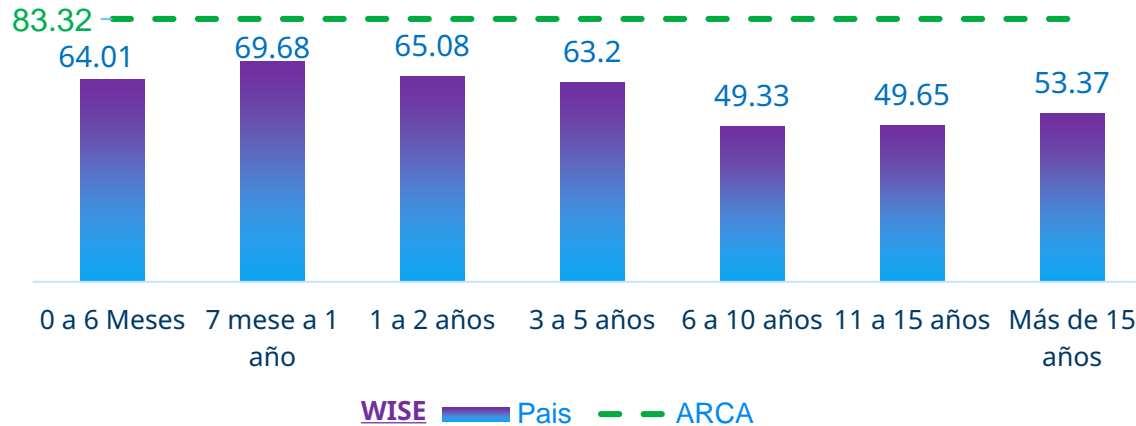
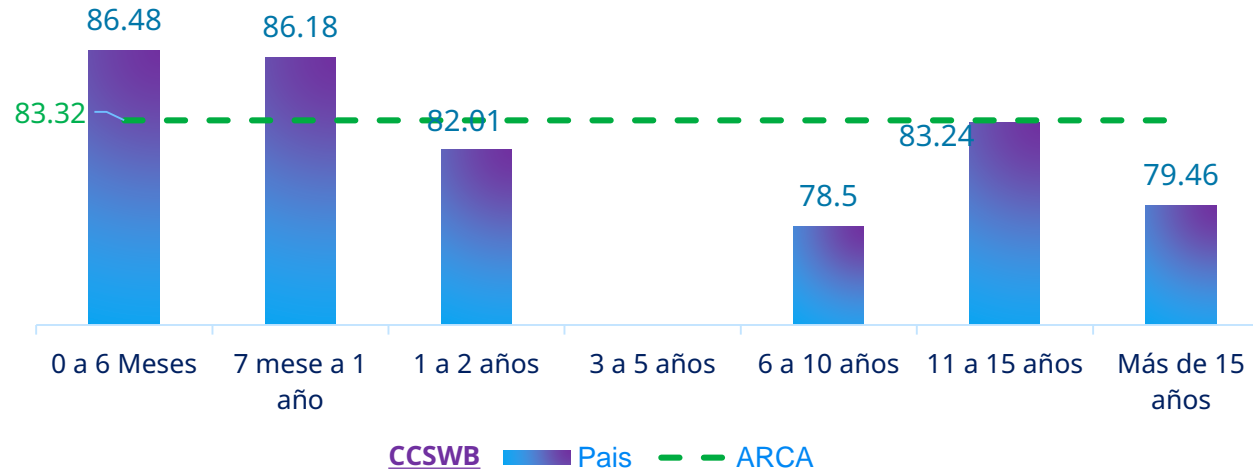
## Iniciativas:

- Eventos específicos de awareness como el Black History month
- Family Day
- Contar con una dirección de Diversidad, Equidad e Inclusión





# Satisfacción en la población femenina durante su antigüedad en la empresa



## Encuesta de compromiso



### CCSWB:

- En Arca Continental, las buenas **ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel** o rango en la empresa
- Decidiría permanecer en Arca Continental aunque me ofrecieran el mismo **sueldo y prestaciones** en otro lugar
- La alta dirección está comprometida a tener **equipos más diversos**

### WISE:

- La alta dirección está comprometida a tener **equipos más diversos**
- En Arca Continental, las buenas **ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel** o rango en la empresa
- Nuestra empresa ofrece un **ambiente de trabajo seguro**

# Highlights en Perú



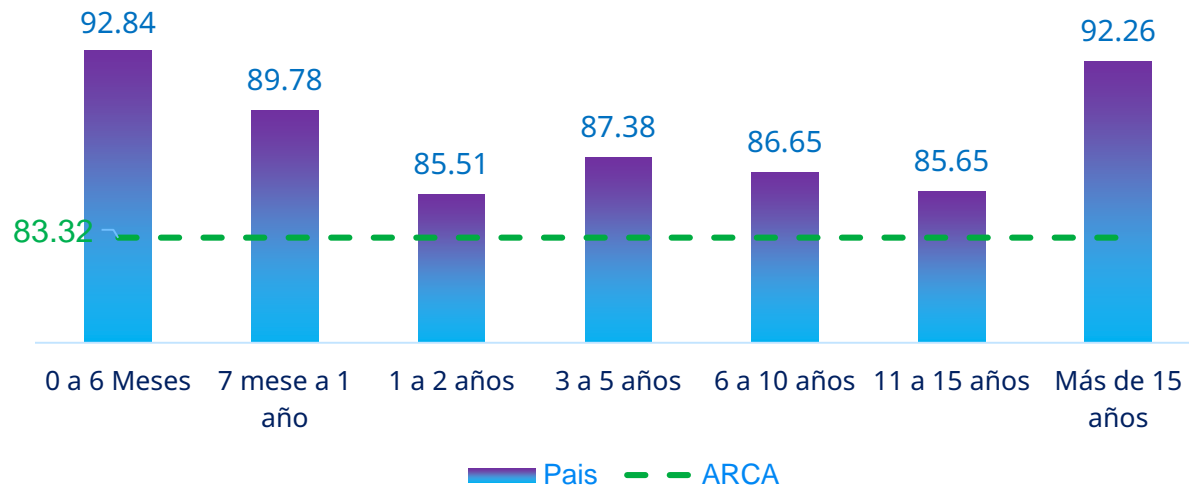
- Visión principal de DEI: Awareness con comunicación.
- Pensar global y actuar local. Hacer un solo Arca aplica para algunas cosas y otras no, esto un debate constante.
- En discapacidad tienen una ley donde tienen que contratar un porcentaje de este grupo. Al final estas personas se fueron porque recibían bullying. Ahora quieren hacerlo con un contact center y traer ahí esa diversidad.
- En Perú hay mucha cultura mixta, quieren que la gente conozca como es en las distintas partes de Perú y la cultura de la gente.
- Prioridades: Inclusión de mujeres operarias, asistencia a mujeres violentadas, asistencia legal, son iniciativas con un impacto masivo favorable, iniciativas con impacto masivo en la comunidad. Propuestas buenas pero de menor impacto de momento no debe de ser prioridad.
- Tienen una oportunidad en las revisiones subjetivas de *performance* para hacer que todos sean visibles y poder crecer

## Iniciativas:

- Mujeres en Acción
- Han logrado medir el progreso de mujeres en acción con un Dashboard. ahí ven el porcentaje de mujeres reconocidas, lideres, capacitadas, contratadas, top talent
- Han hecho charlas todos los meses con algún tema de sensibilización, webinars a personal, contactaban a asociaciones para que les dieran las charlas gratuitas de 45min y ahora quieren llegar a operarios con estas charlas



# Satisfacción en la población femenina durante su antigüedad en la empresa



## Encuesta de compromiso

- Decidiría permanecer en Arca Continental aunque me ofrecieran el mismo **sueldo y prestaciones** en otro lugar
- Tengo la confianza de **denunciar alguna conducta contraria al código de ética** sin temor de que se tome una medida en su contra
- En Arca Continental, las buenas **ideas son tomadas en cuenta sin importar tu nivel** o rango en la empresa

# Principales hallazgos generales

# Principales hallazgos

Países
Comités
Liderazgo
Colaboradores

## Equidad de Género:

- Importancia de **involucrar y dar visibilidad a las mujeres** en todas las áreas de Arca Continental
- **Baja representatividad** de las mujeres en el liderazgo
- Las mujeres para crecer en Arca Continental deben ser *Workaholic, vivir para trabajar y estar disponibles 24x7*
- Hay sesgos en los **proceso de atracción y contratación y desarrollo** del talento (“¿Piensas tener hijos?”, “tienes que viajar, si eres madre no puedes”)

## Liderazgo:

- Se perciben posibilidades de **crecimiento solo para los “amigos”** del liderazgo.
- Se observan **barreras de comunicación** con liderazgo.
- Existe un **liderazgo lejano** de las personas

## Políticas y cultura:

- No hay un ambiente seguro, existen “bromas” que no son bromas que van desde:
- La apariencia física
- La ropa que se usa
- La escuela donde estudiaste
- La maestría que estudiaste
- No hay practicas de flexibilidad que faciliten a los colaboradores (en especial a las mujeres) con actividades fuera de la empresa
- La cultura favorece a hispanohablantes por encima del resto de los colaboradores
- Comportamientos y comentarios incorrectos con los colaboradores
- Falta de políticas que favorezcan la Diversidad y Equidad.
- No hay consecuencias de los actos inapropiados
- Hay que darle importancia de estos temas y generar métricas para que sea visible lo que se hace en materia de DEI

Se observan muchos indicadores a los largo de la investigación dónde se cuestiona si la compañía se comporta como una multinacional vs una local

# Siguientes Pasos



## 1.- Sesiones de socialización de hallazgos con países.

### 2. Workshops de trabajo colaborativo:

- Con equipo de trabajo del Corporativo: Para diseño de la estrategia y lineamientos corporativos, esquema de gobierno
- Con equipo de trabajo del Corporativo y Comités de los países para socializar las definiciones generadas y co-crear los *dashboards* / indicadores de seguimiento

### 3. Documentación de acuerdos:

- Fundamentos de la Estrategia DEI
- *Dashboard* de indicadores
- Estructura de comités



welcome to

**brighter**