

Hola mi nombre es Alejandra González soy co-directora de Connecting D&I, y esta es la primera entrevista de una series de entrevistas que vamos a estar realizando a diferentes expertos en diversidad e inclusión del mundo y que nos van a acompañar para reflexionar un poco más sobre el fenómeno que estamos viviendo actualmente a nivel nacional pero también a nivel global y particularmente como está afectando esto a nivel organizacional, en la de la gestión de las personas y en particular como está afectando a la diversidad e inclusión.

Hoy día nos acompaña uno de nuestros queridos amigos Ducan Smith, Ducan es de Australia, él es fundador y líder de ADC Associates and Australian Diversity Consultants, Licenciado en Letras en Religión Comparativa tiene un Magister en Comportamiento Organizacional y Aprendizajes de Adultos de la Universidad de Harvard, y bueno cuenta con más de 30 años de experiencia en la gestión del cambio, liderazgo y diversidad e inclusión, ha trabajado con más de 24 países a nivel mundial y empresas como HP, BHP Mining que también está acá en nuestro país, el gobierno de Australia, entre otros. Asi que sin más preámbulos:

**Alejandra:** Bienvenido Ducan, ¿Cómo estás?

**Ducan:** Muy bien. Hola Alejandra, genial estar aquí contigo.

**Alejandra:** Si, gracias por estar aquí, compartiendo con nosotras, conectando con nosotras. Gracias por esto.

Buenos días para ti, porque sé que es viernes en la mañana allá y acá es jueves por la noche... así funciona la tecnología (risas)

Entonces, directo a las preguntas. Para mi esta sería la primera experiencia que he tenido en cuanto a una crisis económica, entonces dada tu experiencia debido al tiempo que has trabajado en este campo ¿Recuerdas alguna crisis económica o crisis humanitaria parecida a ésta? Y si es así, ¿Qué recuerdas de las compañías? ¿Cuál fue el procesos por el cual pasaron? Y específicamente, en cuanto al campo de la diversidad e inclusión, ¿Qué acciones implementaron? y también ¿Cuál fue el proceso de aprendizaje que surgio de ello?.

**Ducan:** Entonces, lo primero que voy a decir es que nunca he experimentado algo como esto, creo que nadie lo ha hecho. En la crisis global financiera del 2008-2009, muchos negocios bajaron el ritmo pero ahora vemos que algunos negocios casi han parado del todo. En algunos sectores específicamente, transporte y otros. Otra gran diferencia de ahora, es que tenemos la tecnología para hacer cosas como esta llamada, entonces las compañías están enviando a las personas a trabajar desde sus hogares, por tanto es una situación muy

diferente. Pero pienso que esto es más serio en ciertos aspectos que la crisis financiera del 2008 y 2009.

Me puse a pensar en que pasó en ese entonces, yo soy una consultor externo, y lo que pasó es que muchas organizaciones y empresas pararon de gastar dinero lo que más pudieron. Entonces lo que comienzan a eliminar primero son, por ejemplo, las personas externas como yo pero también las cosas que parecieran no ser parte esencial del negocio, entonces algo como diversidad e inclusión -lo vi en ese entonces y lo veo ahora- lo más importante es que las organizaciones estén realmente claras de por qué lo hacen, porque usualmente las personas dirían "Oh diversidad e inclusión es algo extra y no es parte de lo que es importante para el negocio". Ciertamente lo ví durante la crisis global financiera.

Creo que en realidad ahora, la gente ha estado haciendo esto por más tiempo y es por tanto más difícil deshacerse de esto.

Aún hay cierta actividad afuera, aunque por supuesto todo lo que es entrenamiento se ha volcado a lo que estamos haciendo ahora, como zoom u otras plataformas, y mucho de este trabajo se ha ralentizado, al menos por el momento, mientras que las compañías intentan descubrir cómo funcionamos en este nuevo ambiente. Entonces, si bien todo se ha calmado veo también algunas oportunidades.

**Alejandra:** ¿Recuerdas alguna compañía u organización en particular, que haya continuado haciendo cosas durante ese período?

**Ducan:** Para mi no mucho, estaba mirando documentos de mi negocio de ese entonces y lo único que continuó fue dar clases en universidades, en las escuelas de negocio, sobre diversidad, inclusión y liderazgo. Y hubo unos pocos clientes: agencias de publicidad, despacho de abogados... pero realmente durante 2008 y 2009 todo se ralentizó, y el 2011 todo repentinamente se reactivó. Entonces, para mi todo estuvo muy lento como por dos años y luego todo volvió muy rápido e intenso.

**Alejandra:** entonces dirías que les tomo como 2 años recuperarse.

**Ducan:** También diré que antes había más foco en liderazgo inclusivo, más foco en trabajar con líderes en altos niveles de la organización para asegurarse de que existiera claridad de que la diversidad e inclusión no era algo sólo que "oh Recursos Humanos se hará cargo", sino que era algo que todos y todas tenían que hacer, y que los y las líderes tenían que hacer. Y yo creo que eso cambió un poco en ese par de años.

**Alejandra:** Hoy ¿Cómo ves la reacción de las empresas? ¿Están gestionando D&I o la han dejado de lado? ¿Cuál es tu perspectiva sobre lo que las empresas Australianas están

haciendo en comparación con Chile? Porque aquí tenemos poca historia gestionando D&I en las organizaciones y también sé que algunos países como Australia y Canadá tienen muchas leyes que dan soporte al sistema y que te fuerzan a avanzar, aún en una crisis. Entonces ¿Cómo ves a las compañías hoy en Australia y tal vez alrededor del mundo en cuanto a diversidad e inclusión?

**Ducan:** Responderé en dos maneras, la primera es previa al coronavirus y la segunda es ahora, porque ha habido un gran cambio en estos dos últimos meses. Yo soy originalmente de los Estados Unidos – tal vez lo puedes notar por mi acento- y llegué a Australia en 1991 y en ese momento nadie había escuchado sobre D&I, no era algo de lo que la gente hablaba. Había un poco en torno a los que llamábamos acciones afirmativas e igualdad de oportunidades, pero nada realmente enfocado. Todo fue construido alrededor de ese tiempo. Diría que en USA ha estado bastante activo desde los ochentas y noventas. Entonces hay más historia aquí que en Chile, pero aun diría que es relativamente nuevo y que en estos últimos años, hay más leyes que protegen a las personas y más interés en ver el impacto de la diversidad e inclusión en la cultura de la organización y también en las finanzas y en las ganancias, que es realmente buena para el negocio. Hay muchas investigaciones que apoyan eso.

Por tanto, pienso que hay mayor entendimiento sobre eso y tal vez hace 20 años hubiese sido difícil encontrar a una compañía con alguien interno en diversidad e inclusión, hoy casi todas las organizaciones tienen a una persona. Sin embargo, antes había más trabajo con líderes, se destinaban por ejemplo 3 días para entrenamiento fuera de la oficina, programas anuales de cambio cultural desarrollado con el CEO. Hoy es más entrenamiento corto, talleres de 2 a 3 horas de sesgo inconsciente y el riesgo con eso es que las personas digan: “ah si hacemos esto pero en realidad no está cambiando nada de forma significativa”.

Otra cosa que es importante entender, en Australia o cualquier otro lado del mundo, cuando hablas de diversidad a qué te refieres, por ejemplo en Australia está desagregado. En el sector privado, en las compañías cuando hablas de diversidad es principalmente en torno a género y particularmente tener a más mujeres en cargo de liderazgo. Pero en el gobierno es más sobre cultura, ya que Australia es un país muy multicultural, entonces trabajan con las diferentes culturas que habitan aquí.

Y luego hay áreas separadas en torno a discapacidad, pueblos originarios, personas gay, lesbianas, bisexuales y transgénero, y en torno a la diversidad etaria. Por tanto, están estas áreas y luego lo que entendemos por diversidad más amplia.

Definitivamente hay más actividad, las personas están más conscientes a diferencia de 25 años atrás donde la gente preguntaba: ¿“Qué es esto”?”, hoy lo relacionan pero automáticamente lo hacen en torno a las mujeres, pueblos originarios, etc.... Esa ha sido la tendencia.

**Alejandra:** ¿Y hoy cómo ha sido la tendencia durante este período de coronavirus?. Porque se pueden ver dos tipos de organizaciones, las que gestionan D&I alineada a la estrategia o el corazón del negocio y las otras que hacen las charlas cortas. Entonces, ¿cuál dirías que es la principal diferencia entre estos dos tipos de organización en este período?.

**Ducan:** bueno gran parte del entrenamiento, talleres y cosas por el estilo, se hacían de manera presencial, pero la respuesta de varias compañías es: “vamos a parar y esperar que pasa con este virus”. Muchos de mis clientes han pospuesto todo lo programado para agosto -julio, veremos que pasa para entonces.

Otras compañías están intentando hacerlo de manera online, entonces es como una mezcla y que realmente depende de la compañía.

Además, toda la idea de trabajar desde casa nace en realidad desde la diversidad, toda la idea de flexibilidad. Y muchas compañías aquí tenían dificultades de aceptar que trabajar desde casa estaba bien, entonces ahora de repente todas las personas tienen que trabajar desde casa y las compañías están decifrando cómo hacerlo, y por tanto para la mayoría de mis clientes su foco en estas primeras semanas ha estado en cómo mantener a la gente trabajando.

Pero creo que hay una oportunidad real para que las empresas vean quienes pueden o no trabajar desde casa, en términos de diversidad e inclusión ¿quiénes tienen acceso a internet? ¿qué hacemos con aquellas que no tienen? ¿cómo las incluimos de manera diferente con la tecnología? Entonces no tengo respuestas para estas preguntas, pero ciertamente las empresas las pueden estar evaluando.

En conclusión, tal como ocurrió con la crisis financiera en el 2008 -2009, para muchos consultores incluyéndome a mí, las compañías nos pidieron esperar. Estamos en crisis y debemos resolverlo.

**Alejandra:** Escuché hoy un webinar que estaba dirigido por Alan Mulally, ex – CEO de Ford durante la crisis del 2008-2009 y también fue líder, no CEO, de Boeing en el ataque del 2001 a las torres gemelas, por tanto tiene mucha experiencia en crisis. Y una de las cosas que dijo, y quiero saber si estás de acuerdo, es que el factor fundamental para que una organización siga avanzando con diversidad e inclusión y en general con todo - porque finalmente hablamos de sostenibilidad- y la diferencia con el resto. Y él habló sobre el liderazgo como algo fundamental en promover que todo se haga bajo el marco de la D&I y

Sostenibilidad, porque esto es parte del negocio y si no es así, entonces no es realmente parte del negocio. Por tanto, el liderazgo es muy importante, deben creer en esto para seguir avanzando. Esto y la comunicación, fueron las dos cosas que Alan menciona como importantes.

Entonces ¿qué opinas de esto? Piensas que después de toda esta crisis, al final del año cuando nos podamos juntar nuevamente ¿Cuál será la diferencia entre las organizaciones que siguieron trabajando en D&I y aquellas que no lo hicieron?

**Ducan:** Si, estoy absolutamente de acuerdo incluso antes de la crisis y ahora con mayor razón, que para la diversidad e inclusión el liderazgo es esencial para determinar el éxito. Por tanto, las y los líderes de la organización deben creerlo, estar comprometidos y claros de por qué es importante, y comunicar esto a la organización.

Entonces, el por qué es importante para ellos y ellas, pero también por qué es importante para la empresa como un todo, y asegurarse que eso este claro y mantener el mensaje de que la responsabilidad de crear una cultura inclusiva, no es de la gente que tiene el rol de diversidad e inclusión, no es recursos humanos, es de quienes lideran y todas las personas en la organización. Este es un mensaje importante de transmitir, antes de la crisis y más aun importante ahora, cuáles son los valores de la organización y qué nos importa.

Si miramos hacia atrás al final del año, cuando las cosas sean diferentes – no sé si volverán a ser lo mismo pero al menos más normales de lo que ha sido hasta ahora- creo que lo que veremos es aquellas empresas que realmente se preocuparon de su gente y cómo lo hicieron, tal vez no lo llamen inclusión ni diversidad, pero cuando realmente pensamos ¿de qué se trata la Diversidad e Inclusión?. Es sobre valores, es sobre preocuparnos por toda la gente. Y entonces la Diversidad e Inclusión es una forma de pensar en la diversidad de las personas y cómo nos ocupamos de ellas. Creo que lo que veremos es las empresas que hicieron un buen trabajo y se preocuparon de la gente, cómo las traen de regreso. Por ejemplo, la aerolínea Qantas dio de baja a 30.000 personas que no están siendo pagadas, pero una cosa que el CEO Alan Joyce decidió hacer fue suspender su sueldo y declaró: “si otras personas no pueden recibir su sueldo, entonces yo tampoco lo recibiré”. Ahora, él puede hacerlo porque gana millones de dolares cada año pero es una declaración, es un gesto decir “mucha gente está sufriendo, por tanto todos y todas deberíamos compartirlo”. Cuando podamos viajar de nuevo y comiencen a traer a las personas de regreso veremos que pasa, pero creo que ese tipo de mensajes “nos preocupamos de la gente” es la esencia de diversidad e inclusión..espero podamos ver esto.

**Alejandra:** La última pregunta ¿Qué otras recomendaciones, además de las que has mencionado estos últimos minutos, le darías a las organizaciones para seguir trabajando diversidad e inclusión y que no pierdan todo lo que han trabajado hasta ahora? Diría que esa es una gran preocupación para aquellas personas que trabajan en D&I dentro de las organizaciones, no perder todo.

**Ducan:** Diría dos cosas, la primera es que deben estar muy claros de por qué hacemos lo que hacemos, es decir, como profesional por qué lo haces y qué te motiva, y luego por qué la organización lo hace, esto podría ser lo mismo o diferente.

Lo otro, es asegurarse que para cualquier profesional interno entienda que el negocio principal de la organización no es diversidad e inclusión, diversidad e inclusión es una forma de lograr su objetivo. Por tanto, antes y durante la crisis, con mayor razón durante la crisis mostrar que estás disponible para la organización y hacer lo que se requiere, ayudar a que la gente se mantenga conectada y ayudar a mantener la operación de forma positiva. Para que no estés diciendo únicamente: “ah estoy aquí por diversidad e inclusión”, sino que “estoy aquí para la organización, qué puedo hacer para ayudar” y realmente entender lo que la organización está intentando hacer y por consiguiente ayudarles. Asegúrate de que te vean como un partner valioso, particularmente para los líderes de la organización, y preguntarles: “¿qué necesitas? ¿cómo te apoyo? Estas son las formas en que puedo ayudarte”.

Creo que sería un error decir: “no te olvides de diversidad e inclusión”, porque ellos te dirán que están intentando sobrevivir. Diles mejor: “yo te ayudo a sobrevivir”, creo que sería más útil.

**Alejandra:** Y te puedo ayudar a sobrevivir mirando a través de los lentes de la diversidad e inclusión. Son personas expertas, por tanto pueden apoyarles durante el proceso.

**Ducan:** Porque sabemos que unos de los grandes beneficios de la diversidad e inclusión, es la generación de más, nuevas y mejores ideas, porque cuentas con la perspectiva de diferentes personas. Necesitamos ser creativos y encontrar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas oportunidades, y la diversidad e inclusión te puede ayudar con eso.

Entonces, si lo posicionas desde esa perspectiva podrías ayudar a la organización a llevar mejor el proceso. Creo que esto sería un buen mensaje.

**Alejandra:** Gracias Ducan por tu tiempo y palabras, creo que la gente se sentirá realmente feliz de escuchar que no estamos solos, ¡que está pasando en todos lados! Muchas gracias y nos vemos pronto.

**Ducan:** ok.

**FIN DE ENTREVISTA**