



Un movimiento que las empresas pueden hacer para mejorar la diversidad Mckinsey Company

Escrito por: Bryan Hancock y Monne Williams

Puede consultar la versión original [aquí](#)

Muchas empresas están tratando de aumentar la contratación de empleados diversos. La apertura de centros, fábricas y otros lugares de trabajo donde viven las personas negras es una palanca poderosa pero pasada por alto

La diversidad, la equidad y la inclusión (DE&I) se están convirtiendo cada vez más en una prioridad para el sector privado de EE. UU. Las empresas gastan colectivamente cientos de millones de dólares en iniciativas DE&I, implementando una variedad de programas para llegar a un grupo diverso de talentos y crear una cultura que apoye a los trabajadores de todos los orígenes. Por una buena razón: la investigación de McKinsey ha demostrado que las grandes empresas en el cuartil superior en diversidad étnica y cultural superan a las del cuarto cuartil en un 36 por ciento. Además de abordar cuestiones obvias de justicia y equidad, una mayor diversidad paga al ampliar el grupo de talentos de una empresa, mejorar la toma de decisiones, aumentar el conocimiento de una amplia gama de clientes, impulsar el compromiso de los empleados y mejorar la imagen global de la empresa.

Sin embargo, como documenta un nuevo estudio de McKinsey, el progreso ha resultado dolorosamente lento. Raza en el lugar de trabajo: la experiencia afroamericana en el sector privado de EE. UU. ofrece una de las opiniones más completas sobre el tema, basándose en datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU., La Oficina del Censo de EE. UU., La Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de EE. UU. Y 24 participantes empresas que colectivamente representan alrededor de 3,7 millones de trabajadores.¹ El informe deja en claro que dar un mayor valor a la diversidad e implementar un conjunto de iniciativas desenfocadas no se ha traducido en paridad de talento para los trabajadores negros. Esta falla se manifiesta de muchas maneras, pero dos puntos de datos aclaran el problema. Primero: mientras que los empleados negros representan el 14 por ciento de la fuerza laboral en las empresas participantes del informe, representan solo el 7 por ciento de los gerentes y ocupan solo del 4 al 5 por ciento de los trabajos en el gerente senior, vicepresidente y vicepresidente senior. -Niveles de presidente. Segundo: en la trayectoria actual, los empleados negros tardarán unos 95 años en alcanzar la paridad de talento en todos los niveles del sector privado.

El asesinato de George Floyd el año pasado y las posteriores protestas sostenidas que exigían justicia social obligaron a las empresas estadounidenses a reevaluar el papel que desempeñan en la sociedad, así como a cómo abordar los desafíos que enfrentan sus empleados negros. Las empresas respondieron, entre otras cosas,



comprometiendo públicamente más de \$ 66 mil millones para iniciativas que combaten el racismo, apoyan a las comunidades y empresas negras y promueven la igualdad.

Pero el dinero por sí solo no puede resolver los problemas de equidad en el lugar de trabajo. No existe una solución sencilla para este problema sistémico. Las empresas deben desempeñar su papel de diversas formas, dentro y fuera de sus cuatro paredes.

Por sí solas, las empresas deben definir sus aspiraciones corporativas para enfrentar la equidad racial y tomar las medidas necesarias para abordar las barreras estructurales. Deben analizar su línea de base de DE&I en el contexto de las industrias y geografías en las que operan y ser continuamente estratégicos sobre las iniciativas de DE&I. Deben examinar esas iniciativas de cerca, reforzando las que funcionan y reinventando el resto. Deben hacer un seguimiento del progreso para aumentar la responsabilidad y luego compartir sus éxitos. Necesitan aumentar los esfuerzos de patrocinio, reparar el "peldaño roto" de los puestos de nivel de entrada a los de gestión, reclutar de colegios y universidades históricamente afroamericanos y crear modelos para aliarse.

Las empresas también deben comprometerse con las partes interesadas externas. El verdadero progreso requiere un cambio a nivel del sistema, un examen de nuestra sociedad en general y una colaboración activa entre las empresas y otras partes interesadas. Es posible que se requiera un esfuerzo más concertado. Para generar un impulso más amplio para el cambio a nivel del sistema, las empresas deben considerar esfuerzos tales como compartir las mejores prácticas sobre programas efectivos, realizar esfuerzos de colaboración con los gobiernos locales y las organizaciones de servicios sociales para impulsar soluciones integrales que aborden las disparidades en todo, desde la educación hasta la atención médica, y comprometerse con la inversión y la investigación continuas.

Creemos que las empresas deberían hacer todo esto. Si lo hacen, pueden tener un impacto profundo en el éxito y el bienestar de todos sus empleados.

Un artículo no puede cubrir todas estas iniciativas en profundidad. En cambio, este artículo se centra en una palanca que las empresas no usan lo suficiente: ubicar centros, sucursales, segundas sedes, fábricas y más en lugares donde viven los negros. A medida que las empresas contemplan sus estrategias de regreso al trabajo después de la pandemia, agregar una lente de equidad racial a su toma de decisiones podría tener efectos duraderos. En el siglo anterior, millones de negros abandonaron el sur para ir a empresas con trabajos en ciudades como Chicago y Detroit, un cambio histórico conocido como la Gran Migración. En el siglo actual, las empresas que buscan una fuerza laboral diversa con más éxito podrían querer lanzar una migración inversa, yendo hacia los negros en lugar de esperar que los negros se acerquen a ellos.



Dos puntos de datos manifiestan la inequidad del sector privado. Primero: mientras que los empleados negros representan el 14 por ciento de la fuerza laboral en las empresas del informe, representan solo el 7 por ciento de los gerentes. Segundo: en la trayectoria actual, los empleados negros tardarán unos 95 años en alcanzar la paridad de talento en todos los niveles del sector privado.

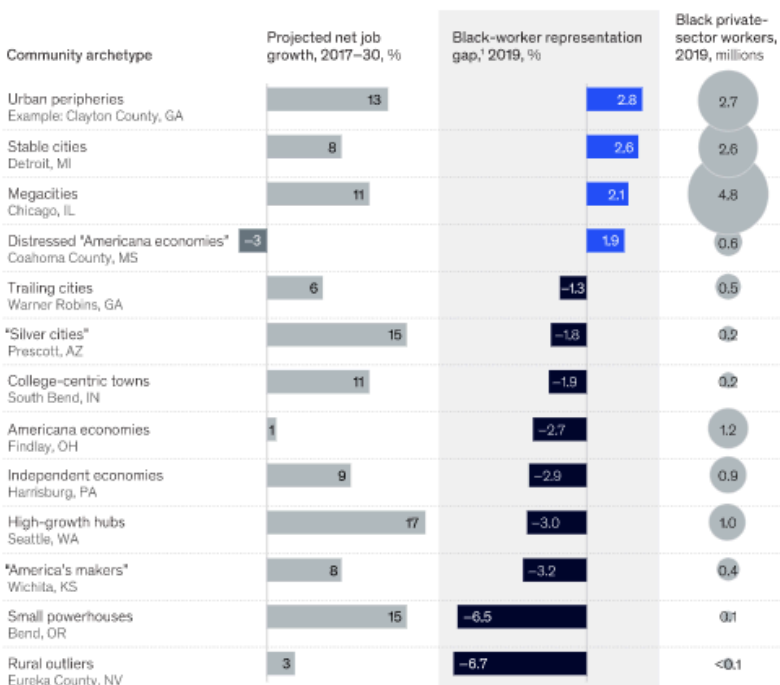
El desafío geográfico

Menos de uno de cada diez trabajadores negros se encuentra en las regiones geográficas de más rápido crecimiento del país. Como se define en El futuro del trabajo en Estados Unidos del McKinsey Global Institute : Personas y lugares, hoy y mañana. informe, estos incluyen centros de alto crecimiento, como Austin y Seattle; “Ciudades plateadas”, como Prescott, Arizona; y pequeñas potencias, como Reno, Nevada y Provo, Utah (exposición). Dadas las bajas tasas de migración para todas las razas en los Estados Unidos, los trabajadores negros serán menos capaces de aprovechar el crecimiento del empleo en estos mercados, lo que reducirá su acceso a industrias clave del futuro, como la tecnología. Por otro lado, los trabajadores negros están sobrerrepresentados en los mercados de crecimiento lento, incluidas las ciudades estables (como Cleveland y Detroit) y las “economías americanas” en dificultades, que incluyen muchas áreas rurales del sur, donde vive alrededor del 60 por ciento de los trabajadores negros. Los negros están fuertemente representados en ciertas áreas urbanas que se prevé que tengan un fuerte crecimiento, incluidas las megaciudades (como Chicago y Nueva York) y las periferias urbanas (como el condado de Clayton, que linda con Atlanta). Pero a menudo están desconectados de las oportunidades más prometedoras que existen. Los investigadores han documentado ampliamente la geografía segregada² y desigual acceso al tránsito³ eso puede obstaculizar la capacidad de muchos trabajadores negros para conseguir buenos trabajos.



Two-thirds of Black US workers live in four community archetypes in which they are overrepresented compared with the wider labor force.

Archetypes of future-of-work communities by job-growth projection and Black-worker representation



¹Representation gap is difference relative to average Black-worker representation in the US private sector of 12%.
Source: Moody's Analytics; Occupational Employment Statistics, US Bureau of Labor Statistics, 2019, oes.gov; US Census Bureau American Community Survey, 2019; The Future of work in America: People and places, today and tomorrow; McKinsey Global Institute, July 11, 2019, McKinsey.com



Esta falta de oportunidades se ve agravada por los obstáculos sistémicos a lo largo de la línea de talento empresarial de Estados Unidos. Incluso en los estados con una gran cantidad de trabajadores profesionales negros, los graduados universitarios negros se encuentran subrepresentados hasta en un 4.5 por ciento. Si bien los empleados negros representan un representativo 12 por ciento de los puestos de nivel de entrada en el sector privado, representan solo el 7 por ciento de los gerentes. La ruptura en esta primera oportunidad de promoción sesga el resto de la cartera y ayuda a explicar por qué solo cuatro de los CEO de Fortune 500 son negros. Si los negros estuvieran adecuadamente representados en esa cohorte, la lista Fortune 500 tendría 60 directores ejecutivos negros.

El poder de mudarse a áreas con una fuerte fuerza laboral negra

Cuando las empresas consideran ubicar sus nuevas instalaciones en áreas con una gran concentración de trabajadores negros con habilidades relevantes, tienen la oportunidad de poner en marcha una renovación de la mano de obra negra. Por supuesto, hay muchos factores que influyen en la decisión de una empresa sobre dónde ubicar una nueva instalación, incluidas las consideraciones financieras, la proximidad a los clientes y proveedores, el acceso al talento y más. Agregar una



lente de equidad racial a esta lista podría tener un potencial significativo para las empresas y sus partes interesadas.

Considere la búsqueda de talento. Las empresas tienden a sentirse atraídas por los centros de alto crecimiento, con sus ecosistemas en desarrollo de jóvenes profesionales. Muchos de estos puntos calientes, incluidos Austin, Silicon Valley y Provo, Utah, también están anclados por universidades. A menudo, estos lugares no son accesibles para un número significativo de personas negras. Las empresas pueden intentar atraer talento negro a estos centros, y muchas lo han hecho. Pero existe una amplia evidencia de que puede ser difícil para los trabajadores negros tener éxito en regiones donde es probable que sean "únicos". Recrear los sistemas que los respaldan en los estados donde se concentran actualmente puede ser un gran desafío.

En pocas palabras, las empresas tendrán más éxito trasladándose a los trabajadores negros que esperando que los trabajadores negros se trasladen a ellos. A veces, eso significará ubicarse en regiones de bajo crecimiento que tienen una gran cantidad de talentos negros. Hay un número mucho mayor de trabajadores negros calificados en Detroit y Baltimore, por ejemplo, que en Provo. A veces, eso implica tomarse el tiempo para identificar un vecindario accesible en un entorno urbano de relativamente buen crecimiento. Los trabajadores negros que entrevistamos como parte de nuestra investigación notaron que a menudo se enfrentan a viajes difíciles desde y hacia la oficina, en muchos casos debido a la falta de un buen transporte público.

Las empresas que miran principalmente a áreas de alto crecimiento podrían estar perdiendo la oportunidad de ampliar sus grupos de talentos y ser más diversas. Cada vez más empresas se están dando cuenta de esto y están ajustando sus movimientos en consecuencia. Por ejemplo, el 11 de febrero, Microsoft anunció que establecería una nueva región de centros de datos en los condados de Douglas y Fulton en Georgia. Compró 90 acres para albergar un nuevo campus en Atlanta, que se ha convertido en una especie de centro tecnológico durante la última década. En el Technology Square del Georgia Institute of Technology, ahora puede encontrar empresas como Anthem, AT&T, Chick-fil-A, Coca-Cola, Delta Air Lines, Emerson Climate Technologies, Georgia Power, Home Depot, Keysight Technologies, NCR, Panasonic, Siemens, Stanley Black & Decker, thyssenkrupp Materials Services, UCB, UPS y Worldpay. La presencia de Microsoft en Atlanta creará el tercer centro más grande del gigante tecnológico. La empresa está trabajando con organizaciones locales en movimiento. Por ejemplo, está tratando de abordar las preocupaciones sobre la gentrificación al reservar una cuarta parte de esos 90 acres para viviendas de bajos ingresos en el vecindario Quarry Yards.

Esto no solo está sucediendo en Atlanta. ClassPass, una empresa de reservaciones con sede en Montana para gimnasios, estudios de fitness y spas, se ha expandido a Houston para, en parte, diversificar su fuerza laboral. Maryland, con sus sólidas universidades e incubadoras locales y su proximidad a las oportunidades de



contratación federal en la capital del país, ha atraído una buena cantidad de empresas emergentes en los últimos años. El impacto que tienen estos movimientos en la comunidad negra puede ser significativo. En casi todos los estados, los empleados negros están subrepresentados en trabajos en relación con su nivel educativo. En Georgia, por ejemplo, los empleados negros representan el 25,8 por ciento de todos los graduados universitarios, pero solo el 21,3 por ciento de la fuerza laboral profesional.⁴ Una inyección de solo 15,000 trabajos profesionales para graduados negros en todo el estado compensaría la diferencia.⁵

Cerrar la brecha en la parte superior del rango de contratación crearía un poderoso efecto de cascada. Digamos que una empresa se muda a un vecindario que es 30 por ciento negro y abre un nuevo centro con 500 trabajos que requieren un título universitario. Si la empresa contrata de manera representativa, 150 graduados negros se unirán a la empresa. Si incluso un tercio de esas personas provienen de trabajos que no requieren un título universitario, se crearían 50 vacantes para personas negras con solo algo de educación universitaria. Y cuando esas personas dejen sus trabajos, 50 puestos de trabajo se abrirían para los trabajadores con solo títulos de secundaria. En otras palabras, abrir una oficina con 500 empleos profesionales en un vecindario negro bien podría crear buenos empleos para 250 trabajadores negros.

Sobre la base de esto, si 200 empresas hicieran esto una vez, las empresas estadounidenses podrían ubicar 100,000 empleos adicionales en vecindarios negros y crear 50,000 oportunidades más para los trabajadores negros. Si esos movimientos se concentraran en las finanzas, por ejemplo, eliminarían alrededor del 39 por ciento de la brecha de empleo de la industria entre los trabajadores negros y otros trabajadores.⁶ Cualquiera que sea el campo empresarial, una serie regular de este tipo de movimientos mejoraría radicalmente las perspectivas de los trabajadores negros y, a su vez, mejoraría los vecindarios y las regiones donde viven los negros.

¿La lección? Movimientos como el de Microsoft tienen un impacto positivo. Pero decenas de tales movimientos en regiones con grandes grupos de trabajadores negros talentosos podrían transformar el equilibrio desigual entre la contratación de negros y blancos en el sector privado.

Volver al trabajo

En empresas de todo el mundo, los líderes están pensando en cómo quieren que sus empresas vuelvan a trabajar después de la pandemia. Están considerando una amplia gama de factores: ¿Qué importancia tendrá ahora el trabajo remoto? ¿Cómo aseguran las eficiencias impulsadas por la crisis? ¿Las lecciones aprendidas durante la pandemia deberían afectar la estructura de sus organizaciones? Muchos líderes también se preguntan cómo pueden utilizar este reinicio como una oportunidad para crear una empresa más equitativa y contribuir a la creación de una sociedad más equitativa.



Este artículo no pretende sugerir que mudarse al lugar donde se encuentran los trabajadores negros sea una solución milagrosa. En el artículo que sigue, “La experiencia negra en el lugar de trabajo”, encontrará una serie de exhibiciones de nuestra investigación que documentan el alcance total del problema de la raza en el lugar de trabajo en los Estados Unidos. La migración inversa que estamos proponiendo que las empresas consideren no se acerca a abordar todos estos problemas. Mudarse no aborda la brecha educativa. No aborda el hecho de que muchos empleados negros se sienten aislados e ignorados en el lugar de trabajo. No aborda los prejuicios que interfieren con el progreso de los trabajadores negros en la escala corporativa.

A medida que las empresas regresan al trabajo, tienen una gran oportunidad de restablecer el lugar de los trabajadores negros en la América corporativa. Deben aprovechar esta oportunidad para comprometerse aún más con la diversidad en el lugar de trabajo. Esperamos que los líderes empresariales se hagan una pregunta a medida que centran su nuevo compromiso con sus iniciativas de DE&I: a medida que reabremos, ¿hay ubicaciones que pudimos haber pasado por alto en el pasado a las que ahora deberíamos apuntar porque tienen el tipo de talento negro que nuestra empresa necesita? ? La respuesta podría tener profundas implicaciones para sus empresas y la sociedad en su conjunto.