



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Ciencia a la mente y virtud al corazón


Universidad del Salvador
Facultad de Ciencias de la Educación y Comunicación Social
Maestría en Comunicación Corporativa e Institucional
Trabajo Integrador Final

Análisis de las políticas globales de diversidad e inclusión de Google y su transferencia internacional

Palabras Clave: diversidad, inclusión, cultura corporativa,
transferencia de políticas organizacionales

Marcelo Alberti

 marceloalberti90@gmail.com

 +353877122112

Director: Mg. Maximiliano Bongiovanni

Fecha de entrega: Junio 2022

Resumen

Hoy más que nunca, las temáticas relacionadas a la diversidad e inclusión en las empresas multinacionales se han convertido en un factor clave a la hora de determinar el éxito corporativo, ya sea que se las vea como un requisito para conseguir una mejor *performance* financiera, asegurar la retención del talento, o ayudar a la creación de equipos diversos como medio para una toma de decisiones más diversa. El presente trabajo es un estudio de caso que busca analizar la manera en la que la empresa Google aborda esta problemática, poniendo énfasis en la comunicación de las políticas de diversidad e inclusión desde la casa matriz a las filiales. De esta manera, se analizarán los obstáculos y las oportunidades a la hora de incorporar dichas políticas, y el rol que juega la cultura corporativa local en este proceso. A modo de cierre, se presenta un balance sobre los puntos fuertes y las áreas de mejora para la empresa siguiendo seis variables claves, para luego ofrecer posibles caminos de análisis futuro.

Abstract

Today more than ever, the discussion surrounding diversity and inclusion in multinational corporations has served as a key factor to analyze the success of a company. This could be used as a means to ensure financial growth, as a way to retain talent, or as a tool to create diverse teams and encourage a more diverse decision making process. The following case study aims at analyzing the way Google tackles this issue, with a special emphasis on how the company communicates diversity and inclusion programs from the headquarters to the local offices. In particular, the study will cover the obstacles and opportunities surfaced when incorporating such programs, and the role local corporate cultures play in the process. Finally, the reader will find a summary on the highlights and lowlights following six key variables, and suggested paths for future research.

Índice

Introducción	5
Fundamentación	5
Objetivos	6
Diagnóstico	7
Marco Teórico	8
Capítulo 1: D&I en empresas multinacionales	12
1.1. ¿Por qué hablamos de D&I?	12
1.1.a. El “business case”	12
1.1.b. La retención del talento y el cuidado del empleado	13
1.1.c. Equipos diversos y toma de decisiones	14
1.2. Requisitos y buenas prácticas	15
1.3. El rol de la cultura organizacional	22
Capítulo 2: Transferencia de políticas organizacionales	27
2.1. Implementación e internalización	28
2.2. Factores determinantes del éxito	30
2.2.a. Hofstede y las consecuencias de la cultura	31
2.2.b. Kostova y la transferencia transnacional de prácticas organizacionales estratégicas	34
2.2.c. Meyer y el mapa cultural	35
2.3. El perfil latinoamericano y argentino	38
Capítulo 3: D&I en Google	43
3.1. Razón de ser	43
3.1.a. Misión	44
3.1.b. Visión	46
3.1.c. Valores	47
3.2. La cultura de Google	48
3.3. Comunicación externa de los programas de D&I	51
3.4. D&I en la contratación	54
3.5. D&I bajo la lupa: #IAmRemarkable	57
Capítulo 4: Conclusiones	61
4.1. Volviendo a las 6 variables	62
4.1.a. Toma de decisiones basada en datos	62
4.1.b. Participación de los empleados	64
4.1.c. Rol de los líderes	65

4.1.d. Visión amplia de los temas	67
4.1.e. Programas a largo plazo	68
4.1.f. Localización	70
4.2. Balance final	72
4.3. Próximos pasos	74
Bibliografía	75
Antecedentes del TIF	81
Trabajo Final Gestión de la Imagen Corporativa: “Territorio de Marca y Evolución: Google”	81
Trabajo final Medios Digitales e Interactivos: “Google y el manejo de las audiencias puesto al servicio de la publicidad”	99
Trabajo Final Asuntos Públicos y Relaciones con la Prensa	110



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

“Yo creo fuertemente que, ya sea que uno esté construyendo una empresa o liderando un país, tener diversidad de voces y experiencias de vida lleva a mejores discusiones, mejores decisiones y mejores resultados para todos”

Sundar Pichai - CEO Alphabet



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Introducción

Fundamentación

Cuando analizamos las grandes compañías internacionales del siglo XXI, un elemento que sobresale es la incorporación de políticas internas de diversidad e inclusión (en adelante, D&I), que tienen como objetivos principales la protección de los empleados, una mejora en la *performance* financiera de la empresa y la creación de equipos diversos. Siguiendo los lineamientos de Washington y Patrick (2018), para el propósito de este trabajo se entenderá por políticas de diversidad a todas aquéllas que tengan como objetivo el empoderamiento de los empleados mediante el respeto y la apreciación de todo el espectro de diferencias demográficas humanas (en términos de edad, género, etnia, religión, discapacidad, orientación sexual, educación, nacionalidad y estatus socio-económico). En cuanto a las políticas de inclusión, se tomarán todos aquellos esfuerzos organizacionales y prácticas tendientes a promover una cultura y un contexto de pertenencia para todos los empleados, observado a través de la manera en la que éstos son valorados, respetados, aceptados y motivados a participar en la organización.

Sin embargo, ¿qué ocurre cuando los lineamientos organizacionales globales referidos a D&I deben ser implementados en filiales en distintos lugares del mundo? Dicho de otra manera, ¿qué rol juega la cultura corporativa local de una oficina específica en la aplicación de estas políticas de D&I? En numerosas situaciones, las políticas globales deben ser adaptadas de forma tal de adecuarse al contexto local y a la cultura del lugar. De modo similar, existen *issues* que son particulares a una o pocas filiales de la empresa que no lograrán ser trabajados mediante un cambio global de política organizacional, sino que necesitarán de proyectos y acciones locales para ser resueltos. Finalmente, la manera en la que estas políticas son comunicadas a los diferentes públicos (tanto internos como externos a la compañía) puede determinar el éxito o el fracaso de las mismas en diferentes filiales.

El problema se acrecienta aún más cuando consideramos que la complejidad del tema no puede ser abarcada con un único programa con la ambición de aplicarse a cualquier situación de D&I y en cualquier lugar del mundo. Para lograr avances reales y cuantificables en los grupos minoritarios, es esencial la creación y ejecución de

programas adaptados a cada grupo. Sumado a esto, los líderes de las empresas tienen que aceptar el hecho de que siempre se parte de una serie de *unconscious biases*¹ que es esencial reconocer y atacar antes de avanzar con cualquier programa de esta índole (Hunt *et al.*, 2015).

A lo largo de este trabajo se buscará analizar esta relación entre las políticas de D&I de las empresas globales y las culturas locales en la que las mismas se insertan. Para esto, se trabajará sobre el caso de la empresa Google, específicamente en la transferencia internacional de políticas de D&I en sus filiales y la comunicación de estas políticas. De esta manera, se analizarán los valores de la empresa, su código de conducta, los lineamientos globales de los *Employee Resources Groups* (ERGs) como brazo operativo de la política de D&I de Google y los medios (tanto propios, como ganados y pagados) a través de los cuales la empresa comunica dichas políticas, para luego ilustrar con ejemplos reales de proyectos que fueron incorporados de manera exitosa, como así también otros que han nacido de los intereses y necesidades propios de una filial.

Es así como se plantean las siguientes preguntas: ¿Cuál es la relación entre las políticas globales de D&I de Google y la incorporación de las mismas en la cultura corporativa local en sus filiales? Y luego, ¿Cómo se comunican estas políticas a los distintos públicos?

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Objetivos

Objetivo general:

- Analizar la relación entre las políticas de diversidad e inclusión (D&I) de empresas internacionales a partir de la comunicación de los lineamientos diseñados en su casa matriz y su incorporación en las filiales: caso Google.

¹ Esta expresión puede ser traducida al español como “sesgos del inconsciente” o “prejuicios inconscientes”

Objetivos específicos:

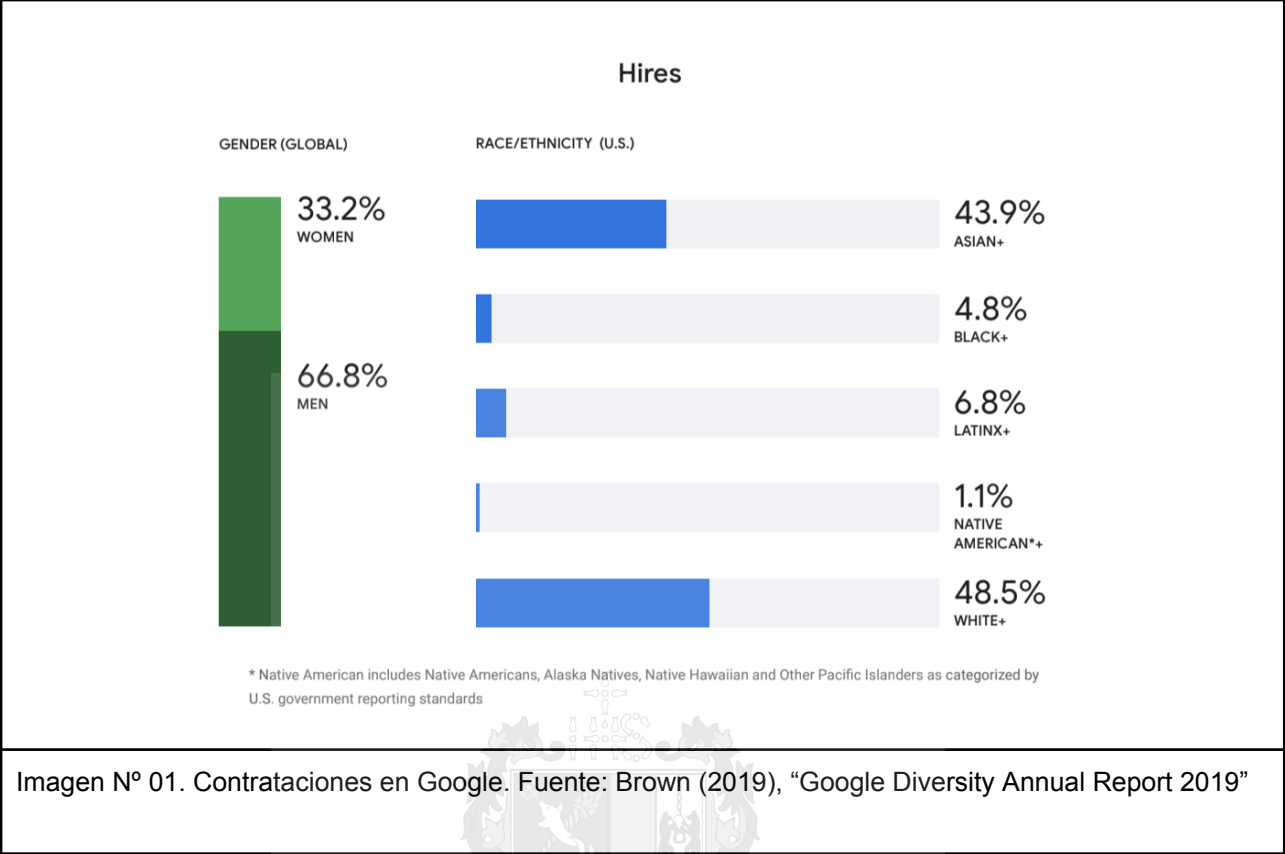
1. Identificar los desafíos enfrentados por las empresas internacionales a la hora de transferir políticas organizacionales a sus filiales.
2. Describir los componentes básicos de las políticas de D&I de Google a nivel global.
3. Evaluar la comunicación de políticas globales de D&I de Google en sus filiales y su impacto en la incorporación o no de las mismas.

Diagnóstico

Desde finales de la década de los 90' hasta la actualidad, se han realizado numerosas investigaciones y estudios acerca de la importancia de la creación de equipos diversos en el trabajo, puesto que contribuyen a la generación de soluciones más creativas e innovadoras (Phillips *et al.*, 2006; Dezsö y Gaddis Ross, 2011; Hunt *et al.*, 2015; Kirkman y Harris, 2017; Hunt *et al.*, 2018). A su vez, diversos rankings globales sobre las mejores empresas para trabajar ponen especial atención a la pregunta referida a si los empleados se sienten cómodos siendo ellos mismos en la oficina. En este respecto, la organización Great Place to Work (2018) reconoce en su *Trust Index* cinco dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, dando a los empleados un rol central en el análisis.

Si bien es cierto que D&I abarca aspectos muy amplios de la identidad de los seres humanos, a la hora de realizar los análisis hay dos categorías que suelen preponderar: género (entendido como la proporción de varones y mujeres en la empresa, o en el liderazgo de la compañía) y raza². Mismo en los reportes realizados por Google en relación a D&I puede verse este sesgo, mostrando ambas categorías a la hora de describir los avances en contratación o retención de empleados. La imagen N° 01 ilustra este punto de manera clara.

² Para el desarrollo de este trabajo se decidió mantener la categoría de "raza", ya que en la literatura anglosajona (y particularmente en los estudios llevados a cabo en Estados Unidos) es ampliamente aceptada, a pesar de que en Latinoamérica y otras regiones del mundo el concepto sea cuestionado por reduccionista o impreciso.



Marco Teórico

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomarán como punto de partida los estudios realizados sobre el impacto de la diversidad racial en los equipos de trabajo de Phillips *et al.* (2006). En particular, se rescata la conclusión elaborada por los investigadores acerca de que la diversidad en los grupos puede ser beneficiosa no sólo por el hecho de que individuos provenientes de distintos lugares puedan tener acceso a tipos de información diferente, sino también porque la presencia misma de estas diferencias puede legitimar la introducción y consideración de información única a la hora de tomar decisiones grupales. A su vez, se considerará la investigación llevada a cabo por Dezsö y Gaddis Ross (2012) en relación a la influencia de la representación femenina en el *top management* para empresas que tengan la innovación como un valor importante, siendo que fortalece la conducta gerencial en toda la empresa y brinda motivación a las mujeres en el *middle management*.

La importancia de la D&I en el ámbito laboral fue también explicada por Hunt *et al.* (2018), al sostener que las compañías exitosas encuentran en las políticas de D&I múltiples beneficios. Mientras algunas lo hacen para obtener una ventaja competitiva, otras rescatan su aporte para una mayor justicia social, a la responsabilidad social empresarial, o simplemente para adecuarse a las políticas regulatorias de ciertos países. Finalmente, algunas declaran hacerlo como un pilar esencial en su estrategia de crecimiento.

Cuando se pasa a analizar el desempeño de grupos de trabajo diversos, puede verse cómo la diversidad cultural al interior de ellos puede tener implicancias tanto positivas como negativas. Según lo estudiado por Kirkman y Harris (2017), grupos culturalmente diversos pueden llevar a una menor identificación social con el equipo y al surgimiento de mayores tensiones entre los miembros, al menos en la etapa inicial. No obstante, esta misma diversidad puede conducir a resultados más creativos e innovadores, lo que a su vez redundaría en una mayor satisfacción de sus miembros al largo plazo.

En cuanto a los conceptos principales, se seguirá lo expuesto por Washington y Patrick (2018), quienes consideran que diversidad e inclusión son dos términos interrelacionados, pero que a la vez requieren de un reconocimiento y problematización diferentes. Al enmarcar ambos términos como parte de una política especial de la empresa, se nutre de mayor claridad y transparencia a las políticas de contratación, al rol de los líderes como representantes de la empresa y a las prácticas y acciones que son aceptadas y aquellas que son penalizadas dentro de la compañía, apoyándose en instrumentos de consulta o denuncia por parte de los empleados cuando sienten que se está actuando en contravención de estas políticas de D&I.

Para analizar el rol que juega la cultura local a la hora de recibir, incorporar y adaptar políticas organizacionales globales, se toma como punto de partida lo estudiado por Hofstede en su libro “Las consecuencias de la cultura: comparando valores, comportamientos, instituciones y organizaciones entre naciones” (1980). En él, el autor define seis categorías que ayudan a explicar cómo diferentes países, organizaciones y personas responden de manera distinta a temas como la jerarquía social, la toma de decisiones, la distribución del poder y la visión a futuro, entre otras variables. Esta

investigación, a su vez, sirve de base para estudios posteriores realizados por Oliver (1991), Ogliastri *et al.* (1999), Kostova (1999) y Meyer (2014).

En lo que respecta al caso específico de la empresa Google, se partirá del *Google Diversity Annual Report*, en sus ediciones anuales desde el 2018 al 2021. En ellos queda patente el compromiso asumido por la empresa de fortalecer la representación en la fuerza de trabajo y crear una cultura inclusiva para todos. En la práctica, esto queda resumido en cuatro compromisos: equidad (tanto en los procesos como en la asignación de recursos y oportunidades), diversidad (para atraer, formar, ayudar a crecer y retener al talento proveniente de grupos subrepresentados), inclusión (para que todos los empleados se sientan bienvenidos, respetados, apoyados y valorados) e integridad (manteniendo altos estándares de cumplimiento de los valores de la empresa, su código de conducta y las leyes).

Considerando la misión de Google como la de organizar la información del mundo y hacer que sea útil y accesible para todos, la empresa cree esencial que la fuerza de trabajo interna refleje la diversidad presente en los usuarios. Es por esto que se apoyan de tres premisas básicas que dan soporte a la política de D&I de la empresa. En primer lugar, se afirma que para que el cambio sea sostenible, tiene que ser sistémico y holístico; en segundo lugar, se sostiene que para que la información presentada pueda ser accionable y aporte valor, debe estar sustentada en números y estadísticas; finalmente, se refuerza la creencia de que los líderes de la compañía juegan un papel clave a la hora de impulsar estos esfuerzos de D&I (Brown, 2019).

De esta manera, el presente trabajo se dividirá en cuatro secciones. En primer lugar, se trabajará la incorporación de la temática de D&I en las empresas multinacionales, buscando identificar las diferentes razones por las cuales las organizaciones deciden incentivar políticas en ésta área: para obtener mejoras en el negocio, para retener talento y cuidar a sus empleados, y para mejorar la toma de decisiones al interior de la organización. A continuación, se apuntarán seis variables que sirven de condición necesaria para que una política de D&I sea exitosa, para luego avanzar sobre el papel que juega la cultura organizacional a la hora de facilitar u obstaculizar la incorporación de dichas políticas.

En el segundo capítulo, se buscará definir qué se entiende por transferencia

internacional de políticas organizaciones, como así también identificar los requisitos para una correcta implementación e internalización de estas políticas. Para ello, se analizarán las dimensiones culturales que determinan la manera en la que cada sociedad, organización y persona recibe, analiza y potencialmente incorpora ideas externas. Desde el modelo esperado de toma de decisiones, hasta el deseo de evitar la incertidumbre o la visión a futuro, se trabajarán una multiplicidad de variables trabajadas por Hofstede (1980), Kostova (1999) y Meyer (2014). Se cerrará este capítulo con un análisis de la situación de Latinoamérica, y una comparación de los perfiles culturales de Argentina y Estados Unidos, que servirán luego para profundizar el análisis en los capítulos siguientes.

El tercer capítulo engloba el estudio de Google como empresa y de sus políticas de D&I. Comenzando por un recorrido de la evolución de la temática en la empresa a nivel global, se avanzará sobre el peso de D&I en la misión, visión, valores y cultura corporativa de la empresa. Posteriormente, se retomarán las seis variables presentadas en la primera sección como lineamiento básico de políticas de D&I en empresas internacionales, para contrastarlas con la realidad de Google y encontrar puntos fuertes y áreas de mejora. A modo de cierre de esta sección, se verá la incorporación de la temática en la comunicación externa de la empresa y en la contratación de empleados, para terminar con un análisis en profundidad del programa *I Am Remarkable* como caso de éxito.

En el último capítulo se traerán de vuelta las seis variables apuntadas en el primer capítulo para analizar su nivel de cumplimiento en el caso de la empresa Google. Sumado a esto, se buscará dar un cierre al trabajo mediante la realización de un balance final de la relación entre las políticas de D&I de la empresa a partir de los lineamientos diseñados en su casa matriz y su incorporación en las filiales. Finalmente, se esbozarán posibles líneas futuras de análisis para la continuación del trabajo.