

ESTUDIO DE HLB SOBRE LA CONCIENTIZACIÓN DEL PREJUICIO INCONSCIENTE



THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK

www.hlb.global

TOGETHER WE MAKE IT HAPPEN

ÍNDICE

PRÓLOGO DEL DIRECTOR GENERAL	03
PREJUICIO INCONSCIENTE, VINCULANDO EL ÉXITO EMPRESARIAL	04
EL IMPACTO DEL PREJUICIO INCONSCIENTE EN EL DESARROLLO PROFESIONAL	06
LA DIVERSIDAD, UN DEBATE CONTINUO EN LA INDUSTRIA	09
AUDITAR EL INCONSCIENTE: CREAR LA NUEVA NORMALIDAD PARA ELIMINAR LAS PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS	12
EQUIPOS DE LIDERAZGO HOMOGÉNEO, UN ESTÁNDAR QUE DEBE CAMBIAR	13
CUANTIFICAR EL IMPACTO DE DIVERSOS EQUIPOS CONTABLES	15
SOLUCIONAR EL PREJUICIO, UN BLOQUEO MENTAL A LA VEZ	17



PRÓLOGO DEL DIRECTOR GENERAL

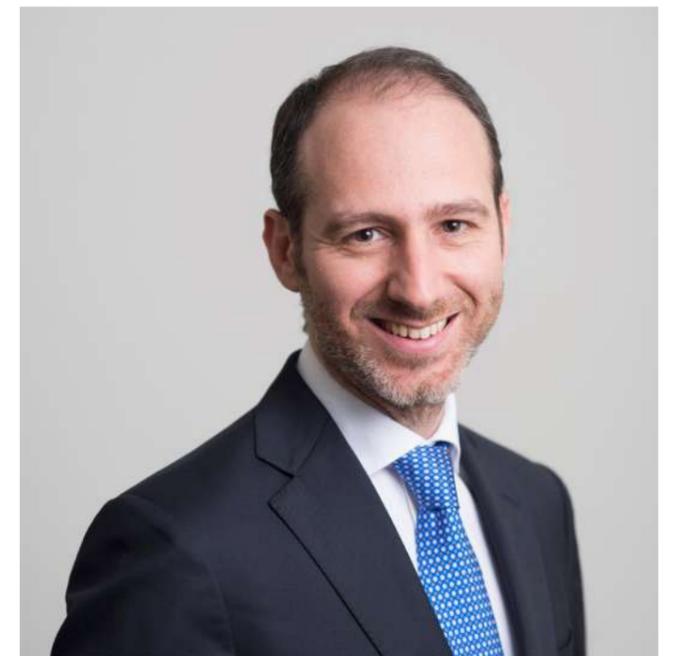
EXISTE UN CONSENSO GENERALIZADO DE QUE TODOS TENEMOS PREJUICIOS HASTA CIERTO PUNTO. SIN EMBARGO, A MENUDO NO NOS DAMOS CUENTA DE LAS EXTENSAS IMPLICACIONES QUE ESTOS PUEDEN TENER.

En el Estudio de HLB sobre la concientización del prejuicio inconsciente, exploramos si el prejuicio inconsciente es la causa subyacente de la inequidad dentro de la industria de los servicios profesionales. A través de la investigación, tanto con los socios de HLB alrededor del mundo como con fuentes externas, examinamos en qué medida el prejuicio inconsciente es responsable de la falta de representación de ciertos grupos de personas en posiciones de liderazgo. Asimismo consideramos el impacto que tiene el prejuicio inconsciente en el desarrollo profesional, la diversidad y la inclusión dentro de la profesión.

Como organización internacional, consideramos que es nuestra responsabilidad estar a la vanguardia para impulsar un cambio sustentable en la diversidad y la inclusión, no sólo a nivel interno, sino dentro de la industria en general. Esperamos que este informe revele un tema importante para nuestra industria y promueva un diálogo a favor del cambio.

Nos gustaría agradecer al Profesor Kamal Munir de la Escuela de Negocios "Judge" de la Universidad de Cambridge por su valiosa contribución. Si desea discutir cualquiera de los hallazgos o problemas planteados en el estudio, le agradeceremos la oportunidad de hacerlo.

MARCO DONZELLI
DIRECTOR GENERAL GLOBAL, HLB



PREJUICIO INCONSCIENTE, VINCULANDO EL ÉXITO EMPRESARIAL

DURANTE DÉCADAS, NUESTRA SOCIEDAD HA ESTADO LUCHANDO CONTRA LOS COMPORTAMIENTOS DISCRIMINATORIOS A NIVEL INSTITUCIONAL. SIN EMBARGO, EN MEDIO DE LA LUCHA LEGISLATIVA ACTIVA, A MENUDO OLVIDAMOS QUE LA VERDADERA BATALLA DEBERÍA COMENZAR CON NOSOTROS.

El comportamiento discriminatorio sistematizado no fue promovido sólo por los sistemas injustos legales y económicos. Dado que ambos fueron creados por los seres humanos, son nuestros prejuicios psicológicos profundamente arraigados los que realmente impulsaron y justificaron el trato desigual hacia los demás, normalizando las prácticas discriminatorias en niveles superiores.

En las sociedades modernas, abogamos activamente en nuestra intención de eliminar la discriminación y eso ha provocado un cambio positivo importante en las actitudes hacia las mujeres, las personas de color y otros grupos minoritarios. Sin embargo, no nos planteamos a nosotros mismos el desafío de forma suficiente como para pensar si nuestras interacciones sociales y nuestro profesionalismo son siempre racionales y justos. Ahí es cuando el poder de los prejuicios inconscientes puede entrar en acción.

LOS DOS TIPOS DE PREJUICIO

El prejuicio consciente (o prejuicio explícito) se manifiesta en comportamientos y actitudes prejuiciosos deliberados hacia un grupo determinado (personas de color, mujeres, personas discapacitadas, etc.). El prejuicio consciente puede ser tanto favorable como desfavorable y dar como resultado varios tipos de “ismos”: racismo, discriminación por razones de edad y clasismo, entre otros. Las actitudes prejuiciosas conscientes suelen ser más fáciles de identificar y abordar.

El prejuicio inconsciente (o prejuicio implícito) son estereotipos sociales profundamente arraigados sobre ciertos grupos de personas que se forman fuera de nuestra sensibilización consciente durante todas las etapas de nuestra vida. Automáticos, universales y en su mayoría indiscutidos, dichos prejuicios a menudo se transforman en actitudes injustas sistematizadas hacia los demás y nos hacen creer que ciertas prácticas son normales, incluso cuando no lo son. Por lo tanto, a menudo no actuamos de manera racional en varios entornos sociales y lo que es peor, no cuestionamos si nuestras interacciones están impulsadas por factores racionales o albergan creencias injustificadas. El impacto amenazante de los prejuicios inconscientes es que normalizan las desigualdades y los prejuicios preexistentes en nuestra sociedad, mismo que estamos tratando de erradicar activamente a niveles conscientes.

Al ser un fenómeno psicológico, los prejuicios inconscientes comienzan a desarrollarse durante nuestras primeras interacciones con otras personas y el mundo que nos rodea. Después de formarse en la parte subconsciente del cerebro, un prejuicio puede activarse de forma involuntaria sin nuestro reconocimiento directo. El comportamiento prejuicioso puede desencadenarse involuntariamente por múltiples factores como el estrés, el miedo, la sobrecarga de información, la angustia emocional u otras circunstancias que impulsan el pensamiento del Sistema 1 y del Sistema 2 (pensar rápido, pensar despacio).

Como resultado, a menudo terminamos tomando decisiones basadas en un proceso que no controlamos por completo. Dado que nuestro cerebro está intrínsecamente sintonizado para realizar una categorización instantánea de todo lo que nos rodea -una función útil en el mundo moderno donde se nos presentan once millones de piezas de información en un momento dado¹- somos rápidos en realizar evaluaciones instantáneas e infundadas de las personas que no conocemos lo suficiente.

A pesar de nuestras mejores intenciones, los prejuicios existen en todos nosotros y tienen un profundo impacto en la forma en que tomamos decisiones tanto a nivel personal como empresarial y nos impiden darnos cuenta del “status quo” en el que vivimos.

Es difícil de captar en su totalidad la medida en que la que el prejuicio inconsciente tiene un impacto en nuestra sociedad y en la industria de los servicios profesionales, ya que la naturaleza misma del problema es evasiva, está profundamente arraigada y se cultiva involuntariamente durante años. Lo que puede atestigüarse con certeza es que la consecuencia de los comportamientos prejuiciosos es la falta de diversidad en la industria, particularmente en los niveles organizacionales más altos. En los niveles inferiores, los prejuicios inconscientes también limitan el desarrollo profesional de ciertos grupos de profesionistas y se convierten en un impedimento para la contratación diversa. Todas estas prácticas debilitan gradual, pero inevitablemente, el éxito de las empresas



Teniendo en cuenta la naturaleza intangible del problema, la mayoría de los líderes se ven obligados a liderar una batalla invisible contra un fenómeno que no comprenden ni reconocen por completo. O peor aún, algunos prefieren dejar sin resolver el problema del prejuicio inconsciente, ya que no aparece a un nivel superficial.

EN HLB CREEMOS QUE ES NUESTRO DEBER COMO PROFESIONALES ANALIZAR EL ESTADO ACTUAL DE CUALQUIER ASUNTO Y ASESORAR SOBRE LAS MEJORES ACCIONES A TOMAR HACIA EL FUTURO DESEADO. PARA ABORDAR Y RESOLVER LOS PREJUICIOS INCONSCIENTES, DEBEMOS ANALIZAR DE MANERA OBJETIVA LAS PRÁCTICAS ACTUALES DE LA INDUSTRIA E IDENTIFICAR DÓNDE Y POR QUÉ EL PREJUICIO SUPERA LA OBJETIVIDAD.

EL IMPACTO DE LOS PREJUICIOS INCONSCIENTES EN EL DESARROLLO PROFESIONAL

HASTA LA DÉCADA DE LOS OCHENTA, LAS CONTADORAS PÚBLICAS ERAN UNA MINORÍA EN LA FUERZA LABORAL Y RARA VEZ TENÍAN ACCESO A LOS PUESTOS SUPERIORES. RECIÉN EN LOS INICIOS DEL AÑO 2000, LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA INDUSTRIA SE INCREMENTÓ: EL 56% DE LAS NUEVAS CONTRATACIONES CONTABLES ERAN MUJERES EN 2001². SIN EMBARGO, LA CIFRA SE REDUJO A 49% A FINALES DE LA DÉCADA, A PESAR DE UNA GRAN ABUNDANCIA DE NUEVAS GRADUADAS³.

“En Filipinas, lo que observo es que la mayoría de los graduados en contaduría son mujeres. Pero la ironía es que cuando vemos el nivel superior, hay menos mujeres presentes”, señala Ofelia Barroga, socia de HLB Filipinas. “Pero entonces, Ud. verá que la mayoría de los ejecutivos son hombres en las firmas contables locales. Es un hecho, pero no hay discriminación directa a cierto género”.

De la misma manera, HLB Australia informa que su índice de contratación de mujeres se mantuvo constantemente en un 52%. Sin embargo, el porcentaje de contadoras públicas cae drásticamente cuanto más nos acercamos a los niveles superiores.

¿Por qué está ocurriendo esta deserción? Los hallazgos de nuestro grupo de estudio sugieren que entran en juego varios prejuicios inconscientes.

La curva profesional tradicional de las mujeres en contaduría rara vez se adapta a la maternidad. Las mujeres de cierta edad y/o madres trabajadoras pueden ser consideradas candidatas menos preferenciales para el ascenso laboral debido a la importancia cultural que se otorga a la formación de una familia. El derecho a la maternidad es un asunto complejo para los profesionistas de todas las industrias. Sin embargo, el acto de equilibrar las horas facturables con las obligaciones familiares puede ser particularmente difícil en el ámbito de las contadoras públicas, ya que la mayoría de las empresas basan las decisiones de sucesión únicamente en métricas de desempeño.

“Para las integrantes del equipo femenino, habría un gran desarrollo profesional durante los primeros 10 años de su carrera. Debido a que las mujeres hacen de manera desproporcionada la mayor parte del “trabajo no remunerado” en el hogar, con el paso del tiempo, terminamos perdiendo a muchas empleadas excelentes. Con todas las horas y el compromiso que requiere un contador público, es difícil equilibrar las obligaciones profesionales y personales. Entonces, creo que lo primero que debemos hacer es cambiar ese paradigma en nuestra industria. Todos se beneficiarán”

TOM BARRY, HLB ESTADOS UNIDOS

² By the numbers” diario “Journal of Accountancy”, 1 de septiembre de 2002.

³ AICPA 2019 Accounting Graduate Report, 2019.

⁴ Tabby Kinder, “Accountancy Firms Criticized for Letting White Men Dominate,” periódico Financial Times, 21 de octubre de 2019.

EN 2020,

LAS MUJERES CONSTITUÍAN SOLO EL 17% DE LOS SOCIOS EN LAS EMPRESAS FTSE 100, EL 30% DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO Y EL 21% DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ EJECUTIVO.

EL CONSEJO DE INFORMACIÓN FINANCIERA⁴



DIVERSIDAD: UN DEBATE CONTINUO EN LA INDUSTRIA

LA CURVA DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA LOS CANDIDATOS QUE NO SEAN BLANCOS DE AMBOS SEXOS DIFIERE SIGNIFICATIVAMENTE DE LA DE LOS PROFESIONISTAS BLANCOS. A PESAR DEL MAYOR NÚMERO DE GRADUADOS DIVERSOS, PARA LAS EMPRESAS DE CONTADURÍA AÚN ES UN LENTO PROCESO EL ADOPTAR PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN DIVERSA.

La presión para ofrecer resultados medibles y cronometrar las horas facturables es otro factor fundamental que afecta la curva de desarrollo profesional de las contadoras públicas.

Los y las profesionistas cuentan con diferentes atributos personales que definen su enfoque de ventas, gestión de relaciones con el cliente y estilo de liderazgo preferido.

Estas inclinaciones no siempre encuentran una representación justa dentro de los indicadores claves de desempeño estándares de la industria, como las horas facturables o el valor promedio de cuenta.

Un estudio realizado en la Facultad de Derecho de la Universidad de Oregon⁵ estableció que los gerentes de ventas de nivel intermedio a menudo tienden a distribuir de manera desigual las oportunidades de liderazgo dentro de los equipos de género mixto. Además, están menos dispuestos a brindar tutoría y retroalimentación a las mujeres profesionistas. Por consiguiente, las mujeres lucharon más para acumular una cartera sustancial de proyectos de alto perfil, establecer una relación sólida con los clientes y asegurar otras oportunidades para mostrar sus competencias clave. No obstante, las mujeres profesionistas a menudo se posicionaron en niveles más altos y en entornos informales recibieron segundas oportunidades con menos frecuencia. Teniendo en cuenta que estos comportamientos a menudo son inconscientes entre los gerentes, es un desafío descubrirlos y abordarlos directamente.

Aunque tradicionalmente las ventas B2B (ventas negocio a negocio) siempre se han considerado el fuerte masculino, nuestra investigación también descubrió la tendencia opuesta en ciertas regiones.



“Tanto en Rusia como en Filipinas, las contadoras tuvieron mayores índices de éxito al cerrar la venta con el cliente, en comparación con sus colegas masculinos. Esto se debió a su capacidad para construir una mejor relación al aprovechar la inteligencia emocional y el discurso colaborativo, en lugar de seguir tácticas rígidas de persuasión como tienden a hacer sus contrapartes masculinas”

HLB RESEARCH

Qualidades como estas son esenciales para formar un liderazgo de alto desempeño, especialmente en contaduría. El problema, sin embargo, es que estas medidas son ignoradas durante las revisiones de desempeño y las decisiones de planeación de la sucesión a favor de las habilidades comerciales y la capacidad de generar ganancias. Como resultado, la mayoría de las profesionistas tienen que mantener el statu quo y seguir las rutas profesionales previamente aprobadas, terminando en puestos de nivel intermedio, en lugar de intentar abrirse camino más cerca de los niveles superiores, a pesar de las limitaciones impuestas por los prejuicios



“La gran vergüenza de las prácticas contables era que nuestras mujeres profesionistas llegaban a un nivel de gerencia y luego no subían más allá de dicho nivel y, en general, dejaban la profesión. Hablando solo comercialmente, tiene sentido no desperdiciar ese talento ”

TONY FITTLER, HLB AUSTRALIA



En 2018, el 70% de los nuevos graduados en contaduría contratados en los E.U.A. eran blancos, el 14% asiáticos, el 10% hispanos/latinos y el 4% negros/afroamericanos. **Informe de oferta y demanda de graduados en contaduría del AICPA 2019⁶**

A nivel de socios, la cifra aumenta al 90% para los candidatos blancos y disminuye al 10% de forma acumulada para los otros cinco grupos étnicos. Sin embargo, la culpa no debe ser atribuida a la falta de oferta de graduados, ya que el número total de graduados en contaduría a nivel licenciatura/maestría de personas no blancas aumentó al 46% el año pasado en comparación a 58% de los graduados blancos. Entonces, si la proporción de graduados que no sean blancos ha aumentado, ¿por qué esto no se refleja en la proporción de contrataciones? La noción de “correlación cultural”, que aparece a menudo en el proceso de contratación, podría ser la razón detrás de estas cifras.

Nuestros propios hallazgos sugieren que incluso en áreas ricas en diversidad como el Reino Unido, no hay falta de diversidad en el nivel de ingreso. Sin embargo, pocos contadores públicos que no sean blancos progresan en los rangos. El ingreso actual de graduados de diversos candidatos (predominantemente indios, chinos y asiáticos) es del 50%, pero menos del 10% termina ascendiendo arriba de los puestos de nivel intermedio.

En algunos casos, razones estructurales, tales como las barreras sistémicas a la educación y el acceso a oportunidades pueden explicar el menor índice de diversidad en los candidatos que ingresan a la industria.



“Históricamente, las comunidades y escuelas marginadas tienen menos ejemplos de las oportunidades que ofrece una carrera de contaduría. Lo que podemos hacer es tener más defensores, mentores y líderes de color locales para promover el atractivo de la profesión”

TOM BARRY, HLB ESTADOS UNIDOS

La diversidad en las admisiones universitarias se ha debatido durante mucho tiempo. Hasta cierto punto, la diversidad se estanca debido a factores económicos: las familias minoritarias tienden a tener menos recursos para brindar a sus hijos acceso a una educación superior de prestigio. Al mismo tiempo, la contaduría puede no ser vista como una opción viable para obtener un grado académico para los estudiantes universitarios de primera

⁵ Elizabeth Chika Tippet "Opportunity Discrimination: A Hidden Liability Employers Can Fix", Employee Rights and Employment Policy Journal, March 13, 2019.

⁶ AICPA 2019 Accounting Graduate Report, 2019.

generación, debido a la falta de conocimiento sobre la profesión que mencionaron nuestros líderes

Debido a que las prácticas de reclutamiento, especialmente en las "Big 4 firms" (las cuatro grandes compañías de consultoría y auditoría), pueden ser altamente competitivas, los solicitantes diversos que no provienen de universidades prestigiosas pueden ser ignorados a favor de candidatos con mejores credenciales, que también son blancos. Asimismo sabemos que los solicitantes con nombres que no son blancos reciben menos devoluciones de llamadas de los reclutadores. Es bien sabido que intentan "blanquear" sus CV, aunque con poco éxito.

Como se mencionó anteriormente, la diversidad en la etapa de reclutamiento puede verse socavada aún más por las inclinaciones tendenciosas entre los reclutadores que otorgan más mérito a la noción de "afinidad cultural" que a las habilidades reales del candidato.

"Como líderes, podemos creer que no somos discriminatorios, pero por supuesto, probablemente lo somos. Es importante dedicar más tiempo a reconciliarnos con ese hecho y pensar en cómo podemos mejorar las cosas para los demás"

MARK BUTLER, HLB IRLANDA

En las etapas posteriores de su desarrollo profesional, los profesionistas que no sean blancos tienden a seguir lidiando con los prejuicios conscientes e inconscientes que rodean sus antecedentes. Un estudio⁷ del Reino Unido encontró que el personal no blanco experimenta un mayor nivel de inseguridades en el lugar de trabajo en comparación con sus colegas blancos:

- El 52% tiene miedo de mostrar alguna debilidad en el trabajo por temor a ser juzgado (en comparación al 39% de los trabajadores blancos).
- El 44% tiene miedo de solicitar apoyo emocional en el trabajo cuando lo requiere (en comparación al 34% de los trabajadores blancos).

Estas tensiones fisiológicas pueden deberse al hecho de que muchos profesionistas que no sean blancos tienen que lidiar con estereotipos raciales, microagresiones y trato desigual que sus colegas tienden a proyectar debido a prejuicios inconscientes.

En la industria de la contaduría (como en muchas otras profesiones orientadas a servicios), el prejuicio inconsciente de los clientes puede agravar aún más las inseguridades psicológicas entre los diversos miembros del equipo y debilitar su desempeño. HLB Estados Unidos comentó sobre el caso de un cliente prejuicioso hacia su equipo diverso de cuentas, mientras que HLB Irlanda experimentó un ejemplo de trato preferencial de un cliente hacia los miembros masculinos del personal sobre las profesionistas femeninas.

"Cuando Ud. está en el negocio de las personas y el negocio de servicio al cliente, a veces puede ser un desafío para los contadores con origen diverso, ya que es posible que las personas a las que prestamos servicios no siempre sean tan abiertas a la diversidad como Ud. Por otro lado, equipos de clientes con culturas diversas esperan verse representados en los equipos con los que eligen trabajar"

TOM BARRY, HLB ESTADOS UNIDOS

Esto plantea una pregunta seria para nuestra profesión: ¿Ocupan hombres blancos puestos de liderazgo simplemente porque los clientes así lo esperan? ¿Esto refuerza su visión del mundo y su enfoque de las empresas con las que trabajan? Esta tendencia se observa no sólo en la industria de servicios profesionales, sino en todas las industrias. Sin embargo, ¿esto significa que debemos obligar y reforzar sus visiones del mundo o debemos intentar cuestionarlo?



⁷ Maggie Baska "Half of BAME staff feel obliged to hide their personalities, survey finds", 30 de junio de 2020.

EL RECONOCIMIENTO ES EL PRIMER PASO HACIA UN CAMBIO SUSTENTABLE

55% DE LOS EJECUTIVOS DE HLB CREE QUE NUESTRA PROFESIÓN SE HA TARDADO DEMASIADO EN RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN EN LA FUERZA LABORAL.

55% de los ejecutivos de HLB cree que nuestra profesión se ha tardado demasiado en reconocer la importancia de la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral.

Si bien la oferta de candidatos heterogéneos a la industria ha aumentado de manera constante desde el comienzo del siglo XXI, la división demográfica dentro de las empresas de contaduría todavía se centra fuertemente en hombres blancos, como sugiere tanto nuestra investigación interna como externa.

Dirigirnos hacia una distribución de poder más equitativa no es sólo una prioridad social, es un factor clave para la viabilidad futura de la industria. Sin embargo, dado que cada grupo demográfico, género y raza tiene sus propios desafíos y realidades, encontrar una solución universal a todas las prácticas discriminatorias no es un asunto sencillo. No obstante, lo que sí es seguro es que el cambio debe empezar desde arriba.

Los líderes de HLB han descubierto que abordar los prejuicios inconscientes a nivel organizacional es uno de los problemas más desafiantes. Si bien el reconocimiento es importante, también debe estar respaldado por acciones



específicas: Capacitación para el liderazgo y para el personal de nivel inferior, conversaciones con los clientes y auditorías específicas de los comportamientos individuales.

El 92% de los socios de HLB reconocen que es su deber defender la inclusión y brindar igualdad de oportunidades a personas de todos los géneros y procedencia.

EN EL REINO UNIDO, LAS MUJERES OCUPABAN EL 42% DE LOS PUESTOS DIRECTIVOS EN LAS COMPAÑÍAS DE CONTADURÍA MÁS GRANDES DEL REINO UNIDO, PERO SÓLO EL 17% SE POSICIONABA A NIVEL DE SOCIAS.⁸

⁸ Tabby Kinder, "Accountancy Firms Criticized for Letting White Men Dominate," Financial Times, October 21, 2019.

AUDITAR EL INCONSCIENTE: CREAR LA NUEVA NORMALIDAD PARA ELIMINAR LAS PRÁCTICAS DISCRIMINATORIAS

PARA AUMENTAR LA RENTABILIDAD Y SUSTENTABILIDAD DE SUS EMPRESAS, LOS SOCIOS DEBEN TRABAJAR PARA ELIMINAR LOS SIGUIENTES ATAJOS MENTALES DE SU PLANEACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SUCESIÓN:

Clonación: Contratar o promover a una persona con atributos, cualidades o antecedentes similares. Esperar que todos los candidatos encajen en un “molde” existente e imiten a la persona que está siendo reemplazada en el puesto actual.

Juicios precipitados: Sacar conclusiones inmediatas sin tener pruebas suficientes de las habilidades de un candidato. Llamar la atención sobre cuestiones menores y triviales (sexo, grupo étnico, ciertos comportamientos), en lugar de centrarse en las habilidades generales.

Evaluaciones de afinidad: Basar sus decisiones en el hecho de que un candidato sea afín o no en términos de cultura fácilmente en el puesto, de modo que todos los demás miembros del equipo se sientan a gusto.

Estereotipos negativos: Utilizar el sexo, el grupo étnico u otros atributos personales como presunción de menor competencia.

Estereotipos positivos (acción afirmativa original): Atribuir de manera automática características positivas a otros representantes del grupo dominante y darles una ventaja inmerecida.

Comportamiento elitista (“Ser más exigente”): Poner a un determinado grupo estándares más altos y degradar sus habilidades en función de factores no esenciales, como el acento, la conducta u otros atributos de identidad social.

Prejuicio de eufemismo: Juzgar a los representantes del grupo dominante en función de su potencial, mientras se evalúa al grupo minoritario a través del conjunto de logros y antecedentes históricos.

EQUIPOS HOMOGÉNEOS DE LIDERAZGO: UN ESTÁNDAR QUE DEBE CAMBIAR

LOS PREJUICIOS INCONSCIENTES A NIVEL BÁSICO SE ACUMULAN CONSTANTEMENTE HASTA EL NIVEL MÁS ALTO. LAS SALAS DE JUNTAS MODERNAS PROPORCIONAN UN ENTORNO ASOMBROSAMENTE POCO REPRESENTATIVO EN COMPARACIÓN CON LA DISTRIBUCIÓN Y DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA DE LA SOCIEDAD GENERAL EN LOS NIVELES ORGANIZATIVOS INFERIORES.

Solo hay 17 socios de raza negra entre las 8 principales empresas contables del Reino Unido, lo que representa solo el 0.4% de los 4,266 socios dentro de estas compañías.

ENCUESTA BAME 2020

Esta es una mejora menor desde 2018, cuando 12 socios negros llegaron a la cima de PwC, Deloitte, EY, BDO, Grant Thornton, RSM y Mazars: uno y medio por empresa.

El 57% de los socios de HLB también cree que la falta de representación de personas de color en puestos de liderazgo es un problema dentro de nuestra industria.

Reconocemos que la cifra es baja, especialmente considerando la evidencia que muestra lo contrario, y es un punto de vista que a través de este estudio buscamos activamente retar a nuestra propia gente.

La falta de diversidad en el nivel superior es resultado directo de prácticas y prejuicios inconscientes que existen en los niveles básicos. Con una curva de desarrollo profesional comprometida, menos candidatas que no son blancas logran abrirse camino a puestos de liderazgo y muchas renuncian al desarrollo profesional o a la industria en su totalidad.

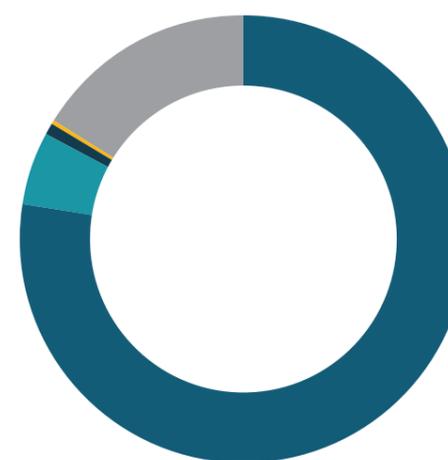
La investigación⁹ también sugiere que las auditoras jóvenes (menores de 30 años), que no pertenecen a las 4 grandes, así como aquellas con mejores antecedentes académicos, tienen mayor probabilidad de dejar la contaduría pública en lugar de una carrera profesional alternativa. Las consecuencias de las salidas masivas de la profesión tienen un impacto tangible en las empresas y dan como resultado:

- Aumento de los costos laborales
- Menor productividad como capital humano
- Descuento de honorarios para clientes cuyo auditor renunció

El hecho de no retener y reincorporar a empleados actuales debilita aún más la capacidad de las empresas para atraer una nueva generación de talentos Millennial y de la Generación Z que están evaluando cuidadosamente la tasa de diversidad al evaluar a los posibles patrones. “Los jóvenes que llegan a la industria evalúan lo que está haciendo su empresa desde el punto de vista de la diversidad”, dice Tony Fittler de HLB Australia.

“Comercialmente, la diversidad también tiene sentido, ya que perder algunos de los mejores talentos que se van a otras industrias eventualmente afectará los resultados finales”.

GRÁFICA CIRCULAR DE DISTRIBUCIÓN DE SOCIOS



- 77.5% son blancos
- 5.5% son asiáticos
- 0.8% son de otras minorías étnicas
- 0.2% son negros
- 16% de origen étnico desconocido

⁹ Robert Knechel et al, “Is There a Brain Drain in Auditing? The Determinants and Consequences of Auditors’ Leaving Public Accounting”, May 15, 2019.



“Entre los socios de HLB, el 67% está de acuerdo en que los empleados potenciales miran la composición demográfica de la empresa y el equipo de liderazgo al evaluar la marca de un patrón.”

TOM BARRY, HLB ESTADOS UNIDOS

Con el propósito de aumentar la diversidad, nuestra compañía australiana ha implementado recientemente un programa de mentores para identificar la próxima generación de líderes que potencialmente podrían liderar las actividades comerciales.

Adaptar las trayectorias profesionales rígidas y crear roles fluidos en la industria de la contaduría es otro paso crucial para atraer y retener a la nueva fuerza laboral, consciente de la inclusión, la responsabilidad social y el bienestar personal. “Nuestra generación ha tenido que tomar decisiones que implican compromisos en muchos aspectos, particularmente en torno al equilibrio familiar”. - comenta Caroline Monk, de HLB Reino Unido, “Las futuras generaciones no necesariamente desean trabajar de la misma manera. Necesitamos aceptar esto y encontrar formas alternativas para que estas generaciones progresen en sus carreras”.

Si cada uno de los patrones y la industria de forma conjunta no trabajan para rectificar el camino del desarrollo profesional para los candidatos heterogéneos, algunas compañías pronto podrían distanciarse aún más de la realidad socioeconómica que las rodean.

“Debemos construir y mantener la diversidad por donde estamos hoy como sociedad y más aún, por la responsabilidad social que tenemos como organización”

TOM BARRY, HLB ESTADOS UNIDOS

El aumento de la representación étnica y de género en los niveles superiores es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. En la industria de la contaduría, tanto la investigación independiente como nuestros hallazgos sugieren que los altos niveles de diversidad generan dividendos financieros y no financieros:

- Las empresas con equipos de gestión con mayor diversidad tienen 19% más de ingresos debido a la innovación¹⁰
- El índice de éxito comparativo de inversión cae entre 26.4% y 32.2% cuando las decisiones las toman socios del mismo grupo étnico¹¹
- Las empresas de FTSE 350 que cuentan con al menos un tercio de las mujeres líderes tienen un margen de beneficio 10 veces mayor que las compañías que no las tienen.¹²

Adicionalmente, la falta continua de diversidad e inclusión puede tener un impacto negativo en la cultura de una empresa, la cartera de clientes y en última instancia, la capacidad de mantener su rentabilidad.

¹⁰ Rocío Lorenzo et al, “How Diverse Teams Boost Innovation”, BCG, January, 23, 2018.

¹¹ Paul Gompers and Silpa Kovvali “The Other Diversity Dividend”, HBR, July-August 2018 issue.

¹² “Firms with more female executives ‘perform better’”, BBC, July 27, 2020.

CUANTIFICAR EL IMPACTO DE EQUIPOS CONTABLES HETEROGÉNEOS

LAS ESTRUCTURAS HOMOGÉNEAS DE LIDERAZGO ESTÁN IMPIDIENDO A LAS EMPRESAS DARSE CUENTA DE TODO SU POTENCIAL Y GENERAR RESULTADOS PARA SUS CLIENTES.



La investigación realizada por McKinsey¹³ determinó que las organizaciones con equipos gerenciales étnicamente diversos tenían 35% más de probabilidades de tener rendimientos financieros por arriba del promedio de su industria. La investigación posterior de Gartner de 2020 también indica este punto, estableciendo que¹⁴ un aumento de 20% en la diversidad e inclusión de la organización se traduce en un aumento de 6.2% en el empeño de los empleados en el trabajo, un aumento de 5% en su intención de permanecer en la empresa y un aumento de casi el 3% en el desempeño individual de los empleados.

Sin embargo, vincular una cifra exacta al impacto de la diversidad en el desempeño de un equipo en la contaduría no siempre es factible, como concluyeron los ejecutivos de HLB. Lo que se puede determinar con certeza es que los equipos con diversidad contribuyen positivamente a la dinámica organizativa del día a día.

El pensamiento creativo y la resolución de problemas es una de las áreas en las que la diversidad tiene un gran efecto. Tener personas que representan diferentes culturas, orígenes y razas en su “caja de herramientas” puede ayudar a acelerar el pensamiento innovador.

La investigación del INSEAD¹⁵ encontró que las personas con concientización multicultural y una comprensión profunda de diferentes comportamientos culturales tienden a poseer un mayor nivel de flexibilidad de ideas y una concientización más profunda de las conexiones subyacentes entre las ideas.

Este conocimiento, a su vez, les permite liderar mejores negociaciones y sugerir acuerdos creativos.

“Con grupos gerenciales heterogéneos, generalmente Ud. obtiene una gama completamente diferente de opiniones y como resultado una visión combinada mucho más sólida. Y pude constatar por qué esto se podría ver reflejado en los resultados de McKinsey. Si Ud. tiene un grupo que trabaja de forma conjunta con diferentes puntos de vista, pero pueden acordar juntos el camino correcto a seguir, Ud. podrá lograr resultados más sólidos”

TONY FITTLER, HLB AUSTRALIA

Si empresas con diversidad se desempeñan mejor, ¿Por qué la industria no está imitando esta práctica? ¿Quizás el prejuicio no es tan inconsciente? Un estudio¹⁶ de 2017 indica que la inclusión en todos los niveles de toma de decisiones se correlaciona de forma positiva con el desempeño comercial general:

¹³ Vivian Hunt et al, “Why diversity matters”, McKinsey, January 1, 2015.

¹⁴ Mary Baker “3 Steps to Sustainable Diversity and Inclusion Strategies”, Gartner, October 30, 2019.

¹⁵ “New research shows that close intercultural relationships can enhance individual creativity and innovation potential”, INSEAD, June 28, 2017.

¹⁶ “Learn How Inclusion + Diversity = Better Decision Making At Work”, Whitepaper, Cloverpop, 2017.

- Los equipos inclusivos toman mejores decisiones comerciales el 87% del tiempo.
- Las decisiones tomadas por equipos heterogéneos generan 60% de mejores resultados.
- Un proceso inclusivo mejora las decisiones y reduce a la mitad el número de juntas necesarias.

La toma mejorada de decisiones a menudo se produce como resultado de mayores niveles de objetividad que muestran los equipos heterogéneos. Las personas de diferentes grupos étnicos tienden a dedicar más tiempo a revisar los hechos y desafiar los modelos mentales establecidos (que a menudo se basan en prejuicios inconscientes).

Si bien no podemos cambiar la forma en que están conectados nuestros cerebros, podemos cambiar el contexto de las decisiones al incorporar perspectivas más diversas al proceso.

“Yo diría que hace unos 10 años nos dimos cuenta de que nuestra diversidad era un activo enorme. También nos dimos cuenta de que eso era parte del éxito de nuestra empresa. Desde entonces, hemos estado trabajando para volvernos aún más intencionales en mantener nuestra diversidad, ya que estamos viendo compensaciones tangibles de todos nuestros esfuerzos del pasado”

TOM BARRY, HLB ESTADOS UNIDOS

Si se busca continuamente la objetividad del pensamiento homogéneo, puede resultar en una mejor experiencia del cliente, mayores ingresos por ventas y mayores márgenes de beneficio.

Un análisis reciente de S&P Global¹⁷ concluyó que, si bien las directoras generales siguen siendo una minoría en E.U.A., por cada directora general hay 19 directores generales. A pesar de la menor representación, las directoras generales terminaron teniendo más éxito en sus funciones. En 24 meses después de ser nombrada una directora general, las empresas dirigidas por mujeres el precio de las acciones era 20% más alto en promedio, en comparación con las empresas dirigidas por hombres. El informe también sugiere que en el mismo período, las directoras financieras también superaron a los directores financieros un 8% en la reutilización del precio de las acciones y un 6% en rentabilidad.

Otro estudio¹⁸, realizado entre ejecutivos europeos, también señaló que uno de cada dos encuestados cree que existe una fuerte correlación entre la diversidad y la capacidad de la organización para innovar.

Los hallazgos de nuestro grupo de estudio también concluyeron que la diversidad promueve un desarrollo comercial más rápido e impulsa nuevas oportunidades:

“Contar con esa diversidad en cuanto a edad, género, sexo, cultura y experiencia es lo que nos ayuda. Incluso hemos descubierto que nos ha brindado oportunidades para generar negocios. Tener una diversa gama de personas en el equipo amplía la mente y la apertura de todos y nos anima a aprender unos de otros. Ahí es donde hemos aplicado nuestra capacitación sobre prejuicios inconscientes”

MARK BUTLER, HLB IRLANDA

Inherentemente, se nos anima más a agrandar y confiar en personas como nosotros. La percepción de similitud¹⁹ es un poderoso mecanismo psicológico que afecta tanto consciente como inconscientemente nuestras actitudes hacia los demás. En este sentido, somos propensos a varios prejuicios como:

- Validación consensuada: Una tendencia a sentirnos más positivos con las personas que comparten nuestras actitudes, ya que esto refuerza nuestra confianza en nuestras actitudes.
- Evaluación cognitiva: Después de conocer los puntos positivos en común con otra persona, tendemos a asumir que la persona también tiene otras características positivas como nosotros.
- Certeza de agrandar: Una suposición automática de que los puntos en común aumentan la afinidad de la otra persona hacia nosotros.

Todos estos prejuicios pueden entrar en juego en ciertos aspectos de las interacciones con los clientes. Con equipos heterogéneos, aumentan las posibilidades de encontrar esos “puntos en común” con una gama más amplia de clientes.

Sin embargo, si bien tener un equipo heterogéneo es positivo para la empresa, como hemos comentado anteriormente en este informe, en ciertos casos, la “falta de similitudes” puede desencadenar prejuicios en sus clientes. Eso no quiere decir que estos deban ser aceptados y obligados, sino cuestionados en todos los puntos.

Nuestras empresas en los E.U.A., Irlanda y el Reino Unido han experimentado la actitud discriminatoria de los clientes hacia ciertos miembros del equipo (que no sean blancos y mujeres). Sin embargo, los asuntos nunca llegaron a un grado excesivamente racista. Si bien nuestros líderes están de acuerdo en que el comportamiento discriminatorio de un cliente es una base sólida para terminar la cooperación, la mayoría también dice que a menudo es el prejuicio inconsciente el que puede socavar continuamente el éxito de la participación de un cliente y este es más difícil de identificar y abordar.

“Cuando Ud. está en el negocio de servicio al cliente y las personas a las que presta servicio no son tan abiertas a la diversidad como Ud., esto crea problemas”

TOM BARRY, HLB USA

Las actitudes discriminatorias entre los clientes pueden afectar indirectamente el proceso de toma de decisiones de la empresa cuando se trata de asignar cuentas y determinar qué miembros del personal enviar a las reuniones con los clientes. Adicionalmente, los profesionistas con diversos orígenes que tratan con estos clientes pueden tener más dificultades para construir una relación sólida y eso se refleja directamente en sus parámetros de desempeño.

Por eso es imperativo iniciar una discusión industrial más amplia sobre el papel de la diversidad y la inclusión no sólo en la industria de la contaduría, sino más allá de ella. Como contadores, también debemos investigar activamente los factores desencadenantes que pueden activar prejuicios inconscientes durante las interacciones internas y externas.

¹⁷ Daniel J. Sandberg “When Women Lead, Firms Win”, S&P Global, October 16, 2019.

¹⁸ Bertelsmann Stiftung “Living Diversity – Shaping Society” study, conducted for 2018 Reinhard Mohn Prize.

¹⁹ Tessa V. West et al, “A little similarity goes a long way: The effects of peripheral but self-revealing similarities on improving and sustaining interracial relationships”, Journal of Personality and Social Psychology, 107(1), 2014.

RESOLVER EL PREJUICIO, UN BLOQUEO MENTAL A LA VEZ

LOS PREJUICIOS INCONSCIENTES SON PEQUEÑOS LADRILLOS QUE SOSTIENEN NUESTROS “MORTEROS” MENTALES Y SE ENCUENTRAN EN LOS CIMIENTOS DE MUCHAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES. ELIMINARLOS TODOS A LA VEZ NO ES FACTIBLE NI SUSTENTABLE.

Sin embargo, los pequeños ajustes graduales realizados tanto a nivel básico como de liderazgo pueden producir un impacto sustancial.

A lo largo de los años, HLB ha realizado un progreso deliberado para romper con el pensamiento homogéneo y creemos que todo líder contable debe manifestarse sobre el cambio.

El 82% de los líderes de HLB cree que nuestra empresa debe usar su influencia para abordar los problemas de desigualdad e impulsar una agenda de cambio sustentable en torno a la diversidad para nuestra red.

Nuestra compañía estadounidense ha establecido que la capacitación en prejuicios sea obligatoria para los líderes y otros están siguiendo su ejemplo e implementando gradualmente programas de capacitación en prejuicios en toda la empresa. Reconocemos que los prejuicios inconscientes no se pueden erradicar por completo con una serie de iniciativas de capacitación, reuniones y políticas. A pesar de eso, estamos decididos a seguir avanzando.

“Creo que desde la perspectiva de HLB, ¿puedes hacer que suceda el cambio? No, eso va a suceder a nivel de empresa, pero ¿tiene Ud. la responsabilidad de tener una plataforma para influir en el cambio? Creo absolutamente que sí. Y creo que incluso cuando se trate de una sala llena de hombres blancos mayores, tener esa conversación es imperativo para comenzar a tener injerencia en el cambio. Así que creo que existe la necesidad y la oportunidad de poner eso en la agenda”

TOM BARRY, HLB USA

Mantener el ‘status quo’ en materia de diversidad tampoco es una opción, ya que la inacción incrementará aún más los problemas de desigualdad y ahuyentará a nuevos talentos a otras industrias. Las actitudes discriminatorias están alejando a las mujeres profesionistas de la profesión, ya que se ven obligadas a elegir entre la familia y el desarrollo profesional.



Esta “fuga de talentos” debilita aún más la capacidad de las empresas para lograr resultados comerciales positivos y promover soluciones innovadoras, ya que el mismo grupo de líderes sigue en el puesto de mando. Si no es abordado, el prejuicio inconsciente agravará aún más los niveles de pensamiento homogéneo dentro de los grupos y actuará como una barrera para atraer nuevos tipos de fuerza laboral.

Abordar los comportamientos discriminatorios en el nivel de líderes es una prioridad, ya que dicha acción específica puede facilitar una mayor difusión de las prácticas a los niveles inferiores.

“Contar con una función de liderazgo diversa y de mente abierta envía un mensaje positivo al personal de nivel inferior y elimina la ilusión de un “techo de cristal” que muchos empleados con orígenes diversos se imponen a sí mismos, ya que no ven modelos a seguir que muestren alternativas. “Es por eso que estamos haciendo un intento deliberado de agregar más multinacionales a nuestro liderazgo y mover a más socios que no sean blancos al primer plano”. – dice ”

JOHN VARGHESE DE HLB E.A.U.

Sin una mayor representación, los líderes pueden permanecer aislados en sus creencias y actitudes compartidas que nadie diferente es capaz de detectar y cuestionar.

Además la diversidad es más propensa al “efecto de red”: El cambio gradual en un nivel conduce a más cambios en los niveles más bajos hasta la contratación. “Debido a que tenemos diversidad, hemos atraído a personas que han visto la diversidad como un atributo sólido de quiénes son y concuerda con sus valores”, señaló Tom Barry de HLB Estados Unidos.

En el caso de comportamientos discriminatorios es lo contrario: El “pensamiento de grupo”, que los equipos homogéneos tienden a promover, refuerza los prejuicios individuales. Al reemplazar gradualmente los atajos de “prejuicio” con bloques de “pensamiento diverso” dentro de los equipos, podemos impulsar un cambio lento pero inminente en la industria.

ABORDAR LOS COMPORTAMIENTOS DISCRIMINATORIOS EN EL NIVEL DE LÍDERES ES UNA PRIORIDAD, YA QUE DICHA ACCIÓN ESPECÍFICA PUEDE FACILITAR UNA MAYOR DIFUSIÓN DE LAS PRÁCTICAS A LOS NIVELES INFERIORES.



¿Qué se puede hacer hoy para cambiar el rostro de la profesión de contaduría mañana?



Reconocimiento: Motivar a los líderes para que reconozcan su actitud discriminatoria. Iniciar un diálogo sobre la importancia de abordar el pensamiento discriminatorio y ser más objetivo en la toma de decisiones.



Capacitación D&I : (diversidad e inclusión): Iniciar programas obligatorios de D&I y prejuicios inconscientes para líderes. Los socios de todas las empresas de HLB están de acuerdo en que es uno de los métodos más poderosos para lograr un cambio gradual de pensamiento.



Retención del talento con diversos orígenes: Ser más consciente al identificar las brechas existentes en la diversidad: Identificar dónde se estanca el crecimiento para los candidatos con diversos orígenes y por qué sucede eso. Elaborar estrategias sobre trayectorias profesionales alternativas para dichos candidatos que los animen a permanecer en la profesión.



Marca de patrón inclusivo: Verifique sus prácticas de contratación: Adaptar el lenguaje para las descripciones de puestos, explorar redes alternativas de talentos, ampliar los puntos de ingreso a su programa. Designar defensores y mentores que promuevan el atractivo de la profesión contable para una gama más amplia de candidatos.



THE GLOBAL ADVISORY
AND ACCOUNTING NETWORK

© 2020 HLB International Limited. All rights reserved.

HLB International is a global network of independent advisory and accounting firms, each of which is a separate and independent legal entity, and as such HLB International Limited has no liability for the acts and omissions of any other member. HLB International Limited is registered in England No. 2181222 Limited by Guarantee, which co-ordinates the international activities of the HLB International network but does not provide, supervise or manage professional services to clients. Accordingly, HLB International Limited has no liability for the acts and omissions of any member of the HLB International network, and vice versa and expressly disclaims all warranties, including but not limited to fitness for particular purposes and warranties of satisfactory quality.

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, HLB International does not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

In no event will HLB International Limited be liable for the acts and/or omissions of any member of the HLB International network, or for any direct, special, incidental, or consequential damages (including, without limitation, damages for loss of business profits, business interruption, loss of business information or other pecuniary loss) arising directly or indirectly from the use of (or failure to use) or reliance on the content of this Website or any third party website, or from your use of any member's services and/or products. Any reference to a member's services or products should not be taken as an endorsement.

HLB refers to the HLB International network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity.