

Procesos inclusivos de contratación y toma de decisiones, empoderamiento de las mujeres y espíritu de equipo diverso.

Información del caso de estudio:

Organización: SAP SE

Tamaño: 105.000. + empleados

Localización: Walldorf, Alemania

Sector: desarrollo de Software

Contexto operativo

SAP, una de las mayores empresas tecnológicas de Alemania, tiene una plantilla muy diversa repartida por todo el mundo, con empleados de más de 157 nacionalidades. Con el cambio hacia el trabajo a distancia, la empresa detectó posibles obstáculos para denunciar la discriminación en un entorno cada vez más virtual. Por lo tanto, SAP ha estado aplicando sus estrategias de D&I para fomentar una cultura global en el lugar de trabajo. Las iniciativas que promueven la diversidad y la inclusión se ilustran anualmente en el «Informe Integrado»¹ con datos detallados sobre los proyectos de mayor impacto y los objetivos alcanzados. Este estudio de caso tendrá en cuenta en particular el Informe de 2023 y mostrará las ideas más inspiradoras para mejorar la inclusión y la diversidad en el lugar de trabajo.

El problema/oportunidad

Según SAP, la organización cree que una cultura laboral en la que los empleados sientan que pueden ser ellos mismos puede tener un gran impacto tanto en las empresas como en la sociedad. En el contexto del proyecto ReWork, este aspecto adquiere aún más relevancia si tenemos en cuenta la creciente influencia de la inteligencia artificial en el lugar de trabajo. Aunque actualmente se debate si la IA puede reducir el riesgo de parcialidad en los procesos de contratación cuando se diseña como una herramienta ética y justa, también aumenta la demanda de un sentido de pertenencia en un entorno laboral que cambia rápidamente.

Con estos antecedentes en mente, SAP estableció hace varios años los llamados Grupos de Red de Empleados (ENG): grupos voluntarios y dirigidos por empleados que han creado un espacio digital común donde todos pueden compartir sus perspectivas únicas. En la actualidad, SAP cuenta con 13 ENG globales diferentes cuyos temas abordados varían desde la inclusión del autismo hasta lugares de trabajo accesibles en caso de discapacidad, horarios flexibles para padres trabajadores y representación de diferentes culturas en general (por ejemplo, empleados latinos, indígenas, panasiáticos y negros). A través de la tutoría, el aprendizaje formativo, el compromiso con la comunidad, los eventos para la celebración cultural y la divulgación, los ENG de SAP representan una forma de permitir a los empleados celebrar sus propias identidades, al

tiempo que les permite desarrollar oportunidades de creación de redes a pesar de trabajar a distancia o en diferentes partes del mundo.

Qué se ha hecho

Para seguir ampliando la diversidad de su plantilla, SAP informa de haber alcanzado una serie de objetivos en 2023, entre ellos la participación de más de 14.000 empleados en el Desafío de Mentalidad Inclusiva (IMC) y la participación de más de 1.000 directivos en el Taller de Inclusión Intencional. Según SAP, el objetivo de estas iniciativas es estimular el deseo de aprender y desarrollarse. El IMC, por ejemplo, es una plataforma de aprendizaje que «desafía» el pensamiento de los empleados. Esto ocurre a través de ejercicios rápidos sobre salud mental, cuestiones LGBTQIA+, prejuicios y otros comportamientos inconscientes que deben abordarse para concienciar sobre la D&I. Por ejemplo, un reto llamado «Deaf and Thriving» (Sordos y prósperos) compartió técnicas que podrían ser de ayuda para los compañeros con discapacidad auditiva y que pueden estar en desventaja en situaciones como una sala de reuniones con mala calidad de audio o entender diferentes acentos por teléfono. Pequeños ajustes, como mirar directamente a los compañeros al hablar o dejar espacio cerca de las pantallas durante las reuniones para permitir la lectura de subtítulos en directo, pueden marcar una gran diferencia. Este reto fue también una ocasión importante para que los compañeros sordos y con problemas de audición compartieran su experiencia y minimizaran el estigma asociado a la sordera.

En cuanto a la capacitación de las mujeres y la paridad de género, SAP se fijó el objetivo de cubrir el 25 % de los puestos ejecutivos con mujeres para 2027. Las políticas de contratación reflejan esta tendencia: el 41,6 % de la plantilla de SAP eran mujeres, incluidas las funciones tecnológicas.

En este sentido, otro proyecto importante fue el Programa SWICS, iniciado en 2021, para mejorar la formación en ciberseguridad y aumentar así la empleabilidad de las mujeres.

Por último, en lo que respecta a la contratación inclusiva, SAP hizo hincapié en la diversidad utilizando estrategias adaptadas para garantizar la representación en cada paso del proceso de contratación. Los aspectos clave a este respecto son:

- Fortalecer las relaciones con iniciativas como los programas Returnship en Norteamérica, cuyo objetivo es apoyar a los profesionales a mitad de carrera con 5 o más años de experiencia laboral que han hecho una pausa en su carrera por motivos de cuidado de personas, inmigración o servicio militar, ofreciéndoles puestos remotos e híbridos, que varían desde ventas a marketing u otras funciones corporativas.

- Colaborar con los ENG para que todos los empleados puedan conectar con miembros del equipo SAP que compartan orígenes similares.
- Formar a los responsables de contratación para que den prioridad a la contribución cultural y sean conscientes de los prejuicios con iniciativas como el Taller de Inclusión Intencional.

Este marco inclusivo ha ayudado a SAP a aumentar la contratación de mujeres, jóvenes talentos y grupos étnicos infrarrepresentados en 2023, especialmente en Estados Unidos, donde la contratación de candidatos asiáticos, negros y multirraciales superó la representación de la plantilla.

Resultados

In 2023 SAP achieved many important recognitions for its D&I strategies. For example, the company's Autism at Work program¹ was recognised as a Lighthouse Program by the World Economic Forum and received the Corporate Compassion Award from the HollyRod Foundation.

This inspired SAP to further broaden their D&I strategies, and as a result they launched their *Global Anonymous Self-Identification Diversity Survey*,² which enabled the company to gain better insights its workforce diversity.

References

- Career Corner Blog Posts, [Deaf and Thriving at SAP](#), SAP-Community, 2020.
- [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#)
- Life at SAP, [Inclusive Mindset Challenge: Deaf and Thriving](#), YouTube, 2023.
- F. POLLI, [Using AI to Eliminate Bias from Hiring](#), Harvard Business Review, 2019.
- S. PRAKAASH, [Empowering Women in Cybersecurity: My Swics journey](#), SAP Community Blog, 2023.
- SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), Sap.com, 2024
- SAP, [Autism at work overview](#), Sap.com.
- SAP Careers, [SAP Returnship Program](#), 2018.
- SAP CAREERS, [Employee Network Groups](#), 2022.

¹ Launched in 2013 in India, the programme is aimed at people on the autism spectrum who have completed an apprenticeship in the STEM field or are about to. Candidates can apply in all areas of the company, but the majority of available positions are in the software development sector (including quality management or service & support). SAP is committed to equal employment for candidates with physical or mental disabilities, because when neurodiverse perspectives are missing from the workforce, innovation and creativity go missing. As time passed, hundreds of organisations felt inspired from this initiative and therefore signed the SAP's Autism Inclusion Pledge, a document sharing the program methods. From SAP, [Autism at Work Deutschland - Initiativbewerbung](#), 2024 and SAP, [Autism at work overview](#).

² The survey invited employees to voluntarily share personal characteristics, such as their ethnicity, gender identity, sexual orientation, disability status, nationality, military/veteran and caregiver status, among others. In its first year, the self-ID survey achieved a significant 12% response rate from employees and management. [Moving Towards Greater Impact, SAP 2023 Diversity & Inclusion \(D&I\) Report](#), page 9.

