La inclusión, clave para conseguir una organización diversa

La profesora de Harvard Kathleen L. McGinn sabe qué hace falta para promover la inclusión. En esta entrevista, revela algunas claves para impulsar la igualdad y conseguir una cultura organizacional inclusiva que ofrezca mejores resultados para todos.

1 de abril de 2020

En los últimos años, muchas empresas han dado pasos hacia una mayor diversidad en sus

©IESE Business School

equipos. Sin embargo, para beneficiarse de la diversidad es necesaria cierta percepción de inclusión. Si la diversidad remite a la composición de la empresa, la inclusión mide hasta qué punto los miembros de los grupos diversos sienten que forman parte de ella y pueden contribuir de forma significativa. La profesora de Harvard Kathleen L. McGinn sabe qué hace falta para promover la inclusión. En esta entrevista, revela algunas claves para impulsar la igualdad y conseguir una cultura organizacional inclusiva que ofrezca mejores resultados para todos.

IESE Insight: ¿Por qué la inclusión se ha convertido en una prioridad para las empresas?

Kathleen L. McGinn: La inclusión no consiste en tener buen corazón como podrían pensar algunos. Las empresas no invierten cada vez más en inclusión porque crean que es lo correcto, sino porque ofrece resultados. Bien implementada, responde a una estrategia de negocio sólida: permite contar con una bolsa de talento mucho más grande y potenciar la competitividad. Y en estos tiempos de turbulencias sociales y tecnológicas, necesitamos a los mejores en nuestras organizaciones.

Los grupos diversos son más creativos porque proceden de contextos y tienen competencias diferentes. Como piensan de otra manera, dan con mejores soluciones, más creativas. Pero eso solo se consigue cuando la diversidad se acompaña de una percepción de inclusión. Con nuestra investigación en Harvard hemos tratado de determinar qué pueden hacer empresas y directivos para fomentar la inclusión.

II: ¿Qué es lo más difícil a la hora de cultivar la inclusión?

K.M.: Uno de los problemas más importantes es que los empleados suelen sentirse parte del grupo (*insider*) o como alguien ajeno (*outsider*). Por ejemplo, los hombres se consideran con más frecuencia *insiders* en lo que respecta a la toma de decisiones y la influencia en la empresa. Las mujeres, en cambio, a menudo se sienten *outsiders*.

Es interesante cómo este tipo de diferencias tan marcadas se hacen evidentes, por ejemplo, en las emociones que afloran en el trabajo. En el caso de una compañía tecnológica, pedimos a los empleados que describieran con cuatro palabras qué les parecía trabajar en su empresa. Las más utilizadas por los hombres fueron "emocionante", "aprendizaje", "divertido" y "caótico". Aunque coincidieron en "divertido", las más utilizadas por las mujeres fueron "exigente" y "frustrante". Se veían a sí mismas como *outsiders*.

©IESE Business School

¿Es posible que haya una empresa donde "emocionante" y "aprendizaje" sean respuestas comunes a todos los empleados, con independencia de su sexo? ¿Es decir, donde funcione la inclusión? Eso es lo que mis colegas y yo nos propusimos averiguar.

II: ¿Existe alguna empresa así?

K.M.: Sí. Identificamos una de mucho éxito que, en muchos aspectos, había hecho exactamente lo que debía. Se trata de una firma de servicios profesionales que se había pasado veinte años implementando una estrategia para promover la inclusión. A medida que fue desarrollando su estrategia, la compañía se erigió en el líder indiscutible de su mercado.

Para entender cómo lo habían logrado, recopilamos todos los datos públicos y la documentación interna sobre sus esfuerzos de inclusión. La información indicaba que habían seguido ciclos repetitivos de lo que llamamos "análisis y acción". O sea, no se apresuraron a instituir una nueva política, sino que primero estudiaron el problema que había en su organización para entenderlo (análisis). Después, reunieron a empleados de todos los niveles, un paso crucial para la acción, ya que así se aseguraban de que las medidas que adoptaba eran significativas y, además, obtenían el apoyo del personal. También contrataron a asesores externos para dar una respuesta convincente a las preguntas que planteaban los empleados. Juntos, llegaron a entender qué tipo de soluciones eran las más idóneas para los problemas que surgían en cada etapa de análisis. Cada periodo de acción impulsaba el consiguiente periodo de cambio.

II: ¿Cómo se manifiestan los sesgos en una empresa?

K.M.: De muchas maneras. Los sesgos o discriminaciones pueden tener su origen en creencias sobre determinadas culturas, grupos de edad o género. Suelen ser inconscientes. El resultado es que algunas personas no tienen acceso a la misma información u oportunidades que otras. Y eso afecta significativamente a la agilidad y velocidad de una empresa.

En el caso de la firma de servicios profesionales que estudiamos, hallaron evidencias de una creencia generalizada de que las mujeres ni podían, ni querían, ni debían hacer un trabajo tan bueno o equivalente al de los hombres. Para corregir este problema, la empresa formó en inclusión y, he ahí lo importante, diversificó el modo en que mujeres y hombres trabajan juntos. El CEO fue clave, ya que se implicó activamente en todo momento. Fue esencial

©IESE Business School

trabajar tanto de arriba abajo como de abajo arriba.

Al cabo de unos años el sesgo se disipó, pero las mujeres seguían estando infrarrepresentadas. Así que iniciaron otra fase de análisis, que condujo a una nueva serie de recomendaciones sobre cambio estructural y reajuste del modo en que se trabajaba en la empresa. Esto, a su vez, derivó en nuevas actividades de abajo arriba apoyadas por los líderes de la empresa, y así sucesivamente.

En cierto momento, el CEO redujo su implicación y hubo una caída en los resultados, por lo que volvió a involucrarse a fondo. Si se percibió esa caída fue porque todos los cambios dirigidos a fomentar la inclusión se midieron y siguieron constantemente, además de que se integraron en toda la organización y en la estrategia general. Hoy, la firma es líder en inclusión de género.

No en vano, las mejores empresas para las mujeres son también las empresas donde todo el mundo quiere trabajar, con independencia de su sexo. Son organizaciones que permiten que sus miembros se desarrollen de un modo muy diferente a las que no fomentan la inclusión.

Gracias por leer IESE insight
Este contenido es premium. Para continuar, haz clic en el botón de abajo

////www.youtube.com/embed/5EDLJo-RXR4

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School