

Las ventajas de la inclusión



Una conversación con Kathleen L. McGinn

Profesora de Harvard Business School

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.





En los últimos años, muchas empresas han dado pasos hacia una mayor diversidad en sus 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. Kathleen L. McGinn explica que las compañías invierten cada vez más en inclusión para ganar ventaja competitiva.

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

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.

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

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*.

¿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.

¿Existe alguna empresa así?

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 adoptaban 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.

¿Cómo se manifiestan los sesgos en una empresa?

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

Consejos de negociación para las mujeres

El éxito de una negociación depende de muchos factores. El género puede afectar incluso a las directivas de talento excepcional cuando existe cierta ambigüedad en torno a lo que es negociable y las posibles opciones. En esos casos, a las mujeres les puede resultar más difícil negociar eficazmente.

Para vencer la ambigüedad, **averigua** qué es negociable, qué desenlaces pueden darse y qué opciones tienes.

Con esos datos en la mano, **haz propuestas claras y específicas** que no den lugar a ambigüedades, pues es entonces cuando los empleados menos diestros pueden desistir de sus demandas.

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 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.

4 principios clave

Los talleres de negociación para chicas se basaron en cuatro principios válidos para forjar relaciones de cooperación que arrojen mejores resultados.

- 1. Yo.** Hay que entender los propios intereses e identificar nuestras necesidades y valores más allá de la causa inmediata de la disputa. Se trata de un primer paso necesario para ver nuestros detonantes y líneas rojas.
- 2. Tú.** A continuación, hay que estar seguro de los intereses de la otra parte haciendo preguntas abiertas y buscando valores compartidos en lugar de centrarse en las diferencias.
- 3. Juntos.** Es necesario encontrar puntos en común a partir de esos valores compartidos. Hay que aceptar que un “no” puede deberse a un factor externo y que, trabajando juntos, se podría hallar una salida.
- 4. Construimos.** Se requieren ideas para superar los obstáculos en la búsqueda de un acuerdo con el que ganen ambas partes, algo así como “construir una casa en la que ambos podamos vivir”.

PARA SABER MÁS: hbsp.harvard.edu/girls-arise

En cierto momento, el CEO redujo su implicación y esto afectó negativamente a 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.

¿De qué modo afecta la percepción de inclusión?

Cuando las personas están empoderadas para contribuir y se sienten incluidas, crean más valor para todo el grupo. Lo mostró claramente un estudio que realizamos a lo largo de tres años con chicas adolescentes en Lusaka, la capital de Zambia. Allí, hacen sentir a las jóvenes que no valen nada y las familias dedican normalmente sus limitados recursos a la educación de los varones. Al azar, dividimos a las chicas de una escuela en tres grupos: el primero, participó en un programa de negociación de dos semanas después de las clases; el segundo, en un programa de sesiones de estudio y juegos; y el tercero hizo de grupo de control, por lo que no participó en ninguna de las dos actividades.

Nuestro estudio mostró que, comparadas con las del programa de estudio y juegos, las chicas del programa de negociación lograron entender su valía, transmitirla a los demás y, como consecuencia, crear valor para su familia.

El estudio ofrece lecciones importantes y válidas para aquellas empresas donde los empleados se sientan infravalorados o ni siquiera reconozcan su propio potencial.

Durante los tres años de nuestro estudio, y en relación con los otros dos grupos, las chicas del programa de negociación se mostraron más dispuestas a ir al instituto y, lo que es más importante, a una escuela superior. También sus padres las veían más respetables. Su puntuación fue más

alta en una amplia lista de competencias fundamentales para la vida y, con regularidad y perseverancia, aplicaron lo aprendido en el programa de negociación con sus padres y profesores, que pasaron a confiar e invertir más en ellas.

¿Cuánto influye la sociedad en nuestras ideas sobre la inclusión?

La investigación muestra que las actitudes de los adultos hacia la inclusión se forman a una edad temprana. Llevamos a cabo un estudio de más 50.000 mujeres y hombres de 29 países a quienes les preguntamos sobre la educación y el empleo de sus padres. Queríamos entender la importancia del ejemplo de los progenitores y cómo el empleo de las madres afecta a la visión que tienen sus hijos e hijas respecto a la mujer en el lugar de trabajo. (Por cierto, nunca utilizo la expresión ‘madre trabajadora’ para definir a las mujeres que tienen un empleo fuera del hogar. En el mío éramos cinco hermanos y nos crio una madre muy trabajadora que simplemente no tenía un empleo fuera de casa).

“Hombres y mujeres criados por mujeres con empleos fuera del hogar tienen actitudes de género más igualitarias”

Comprobamos que hombres y mujeres criados por mujeres con empleos fuera del hogar tienen actitudes de género más igualitarias. Curiosamente, esos hombres tienen una actitud más igualitaria que las mujeres cuyas madres se quedaron en casa a tiempo completo mientras las criaban.



"Las mejores empresas para las mujeres son también las empresas donde todo el mundo quiere trabajar"

¿Cómo podemos usar estos hallazgos para crear culturas organizacionales más inclusivas?

Podemos empezar por transformar nuestras relaciones para, juntos, dar con soluciones y crear nuevas posibilidades. También fomentar la inclusión en las empresas a nivel individual y colectivo con un ciclo repetitivo y constante de periodos de análisis y acción. Lleva mucho tiempo y los resultados no siempre son inmediatos, por lo que hay que armarse de paciencia. También se ha de hacer con cariño. Sobre todo, hay que creer realmente que una sociedad inclusiva es necesaria... y mejor. ■

Kathleen L. McGinn habló sobre la inclusión de género en la Global Alumni Reunion 2019 de IESE.



PARA SABER MÁS: McGinn, K. L.; Ruiz Castro, M. y Long Lingo, E. "Learning From Mum: Cross-National Evidence Linking Maternal Employment and Adult Children's Outcomes". *Work, Employment and Society* 33, n.º. 3 (2019):pp. 374-400.

Ashraf, N.; Bau, N.; Low, C. y McGinn, K. L. "Negotiating a Better Future: How Interpersonal Skills Facilitate Intergenerational Investment". De próxima aparición en *The Quarterly Journal of Economics*.