

La construcción de un liderazgo inclusivo para permitir el éxito del futuro



Gartner®

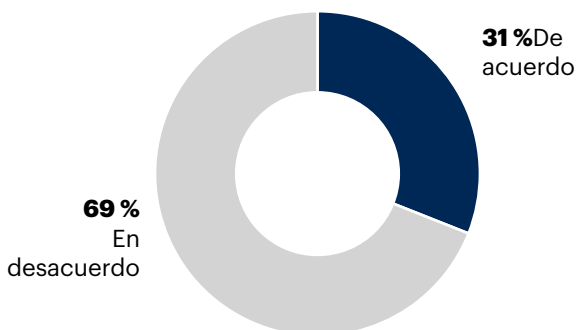
En un artículo reciente del New York Times¹, Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo, recordó su comienzo en la Universidad de Yale en la década de 1980 como una estudiante procedente de Chennai, India. Nada más llegar, se dio cuenta de que tenía poco apoyo a la hora de adaptarse.

A pesar de (y tal vez debido a) la exclusión que experimentó desde el principio, Nooyi se convirtió en defensora de la inclusión y ha desempeñado un papel crucial en la mayoría de sus decisiones de liderazgo que definen su carrera profesional. Por ejemplo, la presión para incluir opciones más saludables en la cartera de productos de PepsiCo no nació de otro ejecutivo sénior, sino que surgió gracias a la esposa de un empleado que expresó sus preocupaciones durante una reunión de empresa en Egipto. Nooyi prestó atención, y con ello desempeñó un papel clave en lograr una rentabilidad neta superior al doble de PepsiCo, es decir, de 2,7 miles de millones a 6,5 miles de millones USD^{2,3}.

Al igual que Nooyi, la gran mayoría de los mángers quiere que sus empresas vayan más allá de la diversidad y se esfuercen por la inclusión, pero a menudo fallan en la práctica. El 80% de los responsables afirma que es importante fomentar un clima en el que los empleados sepan que se espera que expresen diferentes puntos de vista y se sientan cómodos haciéndolo. Sin embargo, solo el 31 % de los empleados afirma que sus mángers promueven un entorno de equipo inclusivo (consulta la figura 1)⁴.

Ilustración 1: “Los responsables de mi empresa promueven un entorno laboral inclusivo”

Porcentaje de empleados



n = 6066 empleados

Fuente: Encuesta del mercado de mano de obra global de Gartner del primer trimestre de 2019

“Me dieron un mapa y me dijeron: ‘regístrate para las clases aquí. Haz esto allí’. Yo era vegetariana, así que no sabía qué comer... Las primeras semanas fueron muy duras”.

Indra Nooyi, ex CEO de PepsiCo

Definición



Diversidad

La combinación colectiva de diferencias y similitudes que incluye, por ejemplo, características, valores, creencias, experiencias, antecedentes, preferencias y comportamientos individuales y organizativos



Inclusión

La obtención de un ambiente de trabajo en el que todas las personas reciben un trato justo y respetuoso, tienen igual acceso a oportunidades y recursos, y pueden contribuir plenamente al éxito de la empresa

La inclusión es una necesidad competitiva

La falta de inclusión pone a los equipos exclusivos en desventaja. En nuestras investigaciones, hemos descubierto que los equipos con “géneros diversos” y “altamente inclusivos” tienen un rendimiento un 40 % superior respecto a los equipos que solo son “diversos”³. La diversidad no es suficiente por sí misma; la inclusión es necesaria para aprovechar los múltiples puntos de vista y orígenes.

Los departamentos de RR. HH. están trabajando para mejorar la inclusión, pero la solución más frecuente (aportar formación sobre sesgos inconscientes) que el 77 % de las empresas ofrecen es ineficaz a la hora de producir los resultados que se desean y necesitan (consulta la figura 2). RR. HH. adopta este enfoque porque espera que ayudar a los participantes a reconocer sus sesgos inconscientes (sus juicios accidentales, no intencionados o sutiles) hará que se implemente la inclusión de forma activa.

Sin embargo, aunque la formación sobre sesgos inconscientes proporciona a los managers un vocabulario, una estructura y una autoridad para hablar sobre problemas complicados en sus equipos, no es suficiente para impulsar el cambio de comportamiento. Los resultados de la formación sobre sesgos inconscientes son indistintos: el 79 % de las empresas indica que las formaciones sobre sesgos inconscientes solo son “ligeramente” eficaces para reducir el sesgo (consulta la figura 3).

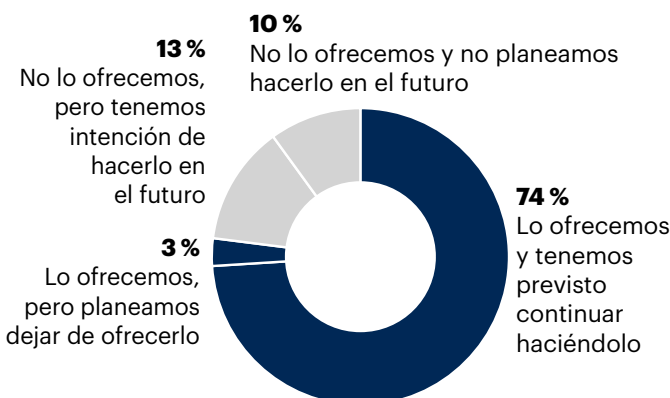
En lugar de simplemente centrarse en los sesgos,

RR. HH. debe hacer que los managers adopten y mantengan comportamientos más inclusivos y mostrar a los responsables lo que deben hacer de forma sencilla. A través de nuestra investigación, descubrimos que los programas de responsables inclusivos exitosos utilizan tres principios clave para hacerlo:

- **Utiliza ejemplos específicos de la empresa para aumentar la relevancia y la receptividad.** Muestra ejemplos concretos de comportamientos no inclusivos que podrían ocurrir o que hayan ocurrido en sus propias organizaciones y contextos, en lugar de darles ejemplos genéricos.
- **Haz que los comportamientos inclusivos se sientan como algo práctico, no complementarios.** Muestra a los managers ejemplos prescriptivos de cómo los comportamientos inclusivos pueden integrarse fácilmente en los comportamientos de liderazgo generales, en lugar de mostrar su integración como una habilidad aislada.
- **Integra los esfuerzos en los procesos existentes.** Combate los prejuicios en el entorno laboral haciendo pequeños ajustes en las metodologías y procesos de forma que se fomente la inclusividad, en lugar de limitarte a compartir la información.

Ilustración 2: empresas que ofrecen formación sobre sesgos inconscientes

Porcentaje de ejecutivos de Diversidad e Inclusión (D&I)

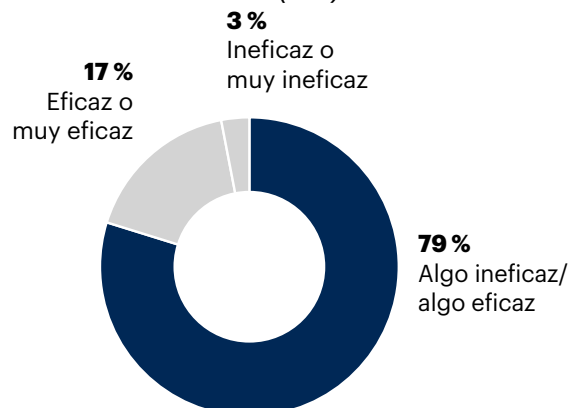


n = 39 ejecutivos de D&I

Fuente: Encuesta sobre la agenda de D&I de Gartner de 2019

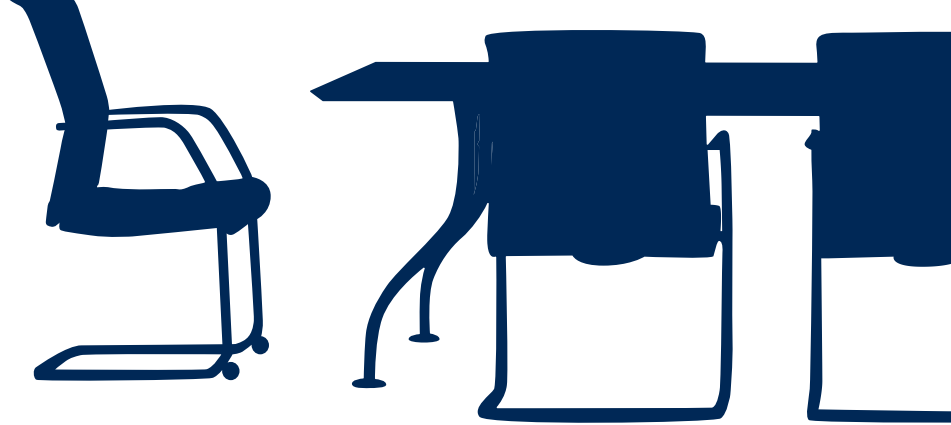
Figura 3: eficacia de la formación sobre sesgos inconscientes

Porcentaje de ejecutivos de Diversidad e Inclusión (D&I)



n = 39 ejecutivos de D&I

Fuente: Encuesta sobre la agenda de D&I de Gartner de 2019



Utiliza ejemplos específicos de la empresa para aumentar la relevancia y la receptividad

Conecta la inclusión con las experiencias individuales de los responsables en sus entornos diarios, en lugar de proporcionar orientación genérica, para aumentar la receptividad a la necesidad de cambio de comportamiento.

La formación sobre sesgos inconscientes se centra en cuestionar las suposiciones implícitas de los participantes y en revelar cómo pueden ser inexactas o engañosas. Sin embargo, los responsables a menudo no se aseguran de que los participantes se relacionen de forma única con lo que aprenden y solo se sienten responsables de cambiar sus comportamientos.

La formación sobre sesgos inconscientes muestra cómo se puede tener un sesgo sobre alguien, pero no cómo se puede tener un sesgo sobre una persona específica en su rutina laboral diaria. Al ver ejemplos genéricos o estandarizados de comportamientos no inclusivos, los responsables pueden tener dificultades para reconocer que la exclusión es un problema para ellos, o que pueden mejorar.

Para que la inclusión y la exclusión cobren importancia para los responsables, los participantes deben poder relacionarse con el contenido viendo ejemplos en su propio contexto laboral. Puedes ver cómo Asda contextualiza ejemplos de comportamiento excluyente a continuación.

ASDA

Un buen ejemplo: escenarios “cerca de casa” de Asda

Para que los ejemplos de exclusión en el trabajo fueran relevantes para los managers, Asda contrató a actores para recrear ejemplos reales de comportamientos exclusivos de diferentes partes de la empresa. Realizaron una serie de videos para incluirlos en una formación adaptada a diferentes funciones empresariales (tienda minorista, almacén y oficina central) para mostrar cómo estos problemas

se manifiestan de forma diferente. Por ejemplo, una programación desigual de las horas puede ser más común en las tiendas minoristas que en las oficinas centrales, mientras que ignorar lo que aporta una persona puede ser más común en las oficinas centrales.

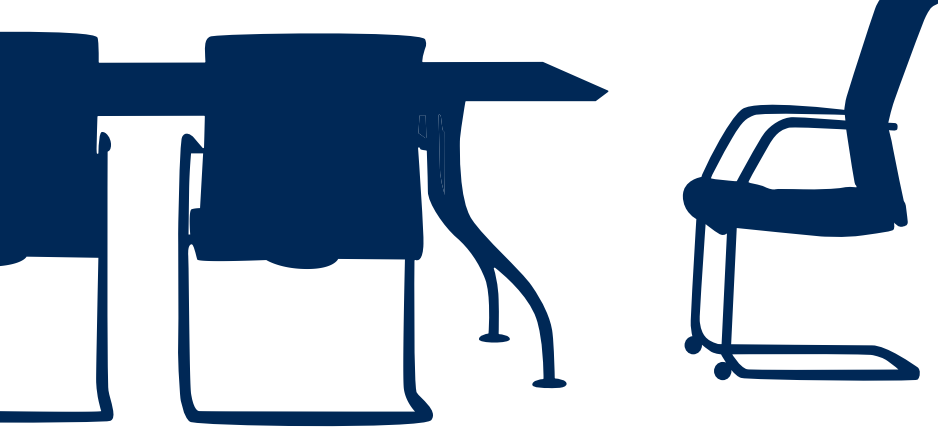
Mientras los responsables reflexionaban sobre estos videos, reconocieron los comportamientos que se observan regularmente en el trabajo y comprendieron cómo son exclusivos o injustos para los demás. Este nivel de autorrealización impulsó la acción en toda la compañía para abordar estos comportamientos y abrir el diálogo en torno a estos problemas. Ahora, temas como el comportamiento exclusivo, la transparencia, la responsabilidad e incluso la salud mental se debaten de forma mucho más abierta, y los responsables son mucho más receptivos a la hora de fomentar un entorno de trabajo inclusivo.

Haz que los comportamientos inclusivos se sientan prácticos, no opcionales

Para convertir la comprensión en acción, muestra cómo incorporar la integración práctica en otras actividades de liderazgo.

Si bien reconocer la necesidad de tener inclusividad es importante, no es suficiente para impulsar los cambios de comportamiento. Aquí es donde la mayoría de los esfuerzos de inclusión se quedan cortos, ya que se centran en crear conciencia, pero no en cómo actuar en el trabajo según la misma. Cuando los managers comprenden la necesidad de cambiar esos comportamientos, RR. HH. debe ayudar a los responsables a poner en práctica la inclusión.

El primer paso muestra a los managers exactamente cómo es la inclusión y el hecho de que no es difícil ponerla en práctica. RR. HH. debe mostrar cómo una actitud inclusiva puede integrarse con facilidad en los comportamientos de liderazgo generales, en lugar de enseñar la integración como una habilidad independiente.



La escucha activa entre miembros del equipo y mostrar interés en el desarrollo profesional y el bienestar de los trabajadores no son solo cosas que los responsables eficientes ya deberían hacer, sino que también son ejemplos prácticos de inclusividad. Al mostrar lo sencillo que es, RR. HH. capacita a los managers para desarrollar hábitos inclusivos. Puedes ver cómo lo hizo Visa a continuación.

VISA

Un buen ejemplo: la formación de Visa que facilita los cambios de comportamiento

En lugar de solo fomentar el comportamiento inclusivo explicando qué no hacer, Visa motiva y permite a los responsables mostrar la inclusividad con ejemplos sencillos, positivos y prácticos de comportamiento inclusivo centrados en la acción, facilitando el cambio a los responsables.

Cuatro principios clave permiten que la formación de Visa facilite la modificación del comportamiento:

- **Capacita a los directores de empresa inclusivos para que impulsen la formación en inclusión a fin de motivar la capacidad de reacción.** Visa seleccionó a los responsables séniores para impartir la formación sobre inclusión y actuar como mentores de inclusión informales una vez completada la formación, reforzando las enseñanzas y brindando asistencia.
- **Comparte ejemplos de comportamiento simples, específicos y de rápida implementación para facilitar la aplicación.** Visa divide la inclusión en pequeños comportamientos que los responsables pueden incorporar fácilmente en su trabajo diario. Mediante el debate, los grupos descubren cómo estos comportamientos proporcionan inclusión y pueden impulsar cambios culturales en sus departamentos.
- **Guía a los responsables para adaptar los comportamientos inclusivos.** Dado que los comportamientos inclusivos se utilizan en una variedad de situaciones con diferentes personas, Visa analiza cómo aplicar comportamientos en

diferentes contextos.

- **Permitir el autodescubrimiento de las brechas de comportamiento inclusivo para impulsar la motivación.** Visa utiliza herramientas como los cuestionarios y planes de acción personales para ayudar a los responsables a descubrir las brechas de inclusión por sí mismos en lugar de en un entorno de grupo. Esto ayuda a los responsables a sentirse seguros y ser más sinceros cuando reflexionan sobre su propio comportamiento y sobre dónde encaja la inclusión en sus trabajos.

Refuerza la reducción de sesgos en los procesos existentes para mantener el cambio de comportamiento

Impulsa la inclusión integrándola en las tareas de trabajo frecuentes de los responsables; a fin de reforzar y ayudar a mantener los cambios de actitud no te limites a compartir con ellos la información.

Independientemente de lo eficaces y memorables que sean, es difícil que las oportunidades de cambio perduren con el tiempo. Como complemento a la formación sobre liderazgo inclusivo, RR. HH. también puede dirigir los comportamientos de los responsables al ajustar los procesos existentes para impulsar ciertos comportamientos y guiar su toma de decisiones en cada momento.

Estos cambios también se conocen como “impulsos para la inclusión”, o “presiones mentales indirectas y no intrusivas” que alejan a los responsables de los sesgos no intencionales y generan un comportamiento inclusivo (consulta la tabla 1). Los impulsos para la inclusión, agrupados por los investigadores de Diversidad e Inclusión Tinna Nielsen y Lisa Kepinski, hacen que la toma de decisiones viable e inclusiva sea más natural y reducen la dependencia de la fuerza de voluntad, lo cual evita que los responsables se desvíen de los comportamientos predeterminados⁵.

A diferencia de la formación sobre sesgos inconscientes, los impulsos por la inclusión se dirigen a comportamientos en lugar de actitudes, son fáciles de implementar y pueden integrarse en

las tareas diarias de los responsables.

Los tres tipos de impulsos para la inclusión, junto con ejemplos de cada uno, se enumeran a continuación.

- **Sentir la necesidad:** provoca un desencadenante emocional para el cambio conductual al hacer que el cerebro sienta la necesidad del cambio, en lugar de facilitar una comprensión racional (como al mostrar imágenes en un organigrama).
- **Proceso:** modifica los procesos organizativos existentes para hacerlos más objetivos y estructuralmente resistentes a la influencia del sesgo (es decir, evalúa las calificaciones a través de currículums con ocultamiento de información).
- **Encuadre:** fomenta un proceso de pensamiento más inclusivo al ayudar al cerebro a percibir la información que motiva una toma de decisiones más inclusiva (es decir, usar un lenguaje de género neutral en las descripciones de los puestos de trabajo).

Conclusión

Como muestra Indra Nooyi al recopilar información

de todos los rincones de su empresa, la inclusión es una clave importante para el éxito. Los responsables inclusivos construyen equipos inclusivos, y esos equipos claramente superan a los equipos con baja inclusión. Si bien la mayoría de los responsables comprenden esto y quieren ser más inclusivos, a menudo se dan cuenta de que no saben por dónde empezar. La formación sobre sesgos inconscientes, aunque es un buen comienzo, es insuficiente para impulsar el cambio de comportamiento, y la mayoría de los empleados afirman que sus responsables no están promoviendo un entorno de equipo inclusivo.

En lugar de confiar en exceso en la formación sobre sesgos inconscientes para impulsar el comportamiento inclusivo, RR. HH. debe hacer que la inclusión cobre importancia para los propios entornos de los responsables, mostrarles cómo encaja la inclusión en sus actividades diarias y ajustar los procesos diarios para impulsar comportamientos inclusivos. Hacer estas tres cosas respaldará una cultura sostenible de liderazgo inclusivo.

¹ "Indra Nooyi: 'I'm Not Here to Tell You What to Eat,'" New York Times.

² "Indra Nooyi: Keeping Cool in Hot Water," Bloomberg Businessweek.

³ "PepsiCo's CEO Was Right. Now What?" Fortune.

⁴ 2016 Gartner Leadership Validation Survey

⁵ T. Nielsen and L. Kepinski. "Inclusion Nudges Guidebook: Practical Techniques for Changing Behavior, Culture and Systems to Mitigate Unconscious Bias and Create Inclusive Organisations." January 2016.

Gartner

Gartner ReimagineHR

Conferencias para líderes de RR. HH.

gtnr.it/rhr-key-takeaways



Acerca de Gartner

Gartner, Inc. (NYSE: IT) es la empresa líder en investigación y consultoría y miembro del S&P 500. Dotamos a los líderes empresariales de conocimientos, consejos y herramientas indispensables para lograr sus prioridades fundamentales del presente y para construir las empresas exitosas del futuro. Nuestra combinación inigualable de investigación dirigida por expertos, basada en profesionales y en datos dirige a los clientes hacia las decisiones correctas sobre los asuntos más importantes. Somos un consultor de confianza y un recurso objetivo para más de 15.600 organizaciones en más de 100 países, en todas las funciones principales y en todos los sectores y tamaños de empresas.

Contáctanos

Teléfono: +1 866 913 8102

**Correo electrónico:
hrleaders@gartner.com**

**Sitio web:
gartner.mx/es/recursos-humanos**