

Héroes de la diversidad

Por qué las organizaciones necesitan apostar por la inclusión

Marta García-Valenzuela Pérez y Alicia Jiménez Jiménez | Gestión 2000 © 2019

En un mundo cada vez más diverso y demandante de procesos justos en todos los ámbitos –que se caracteriza por mercados competitivos que deben responder a sociedades plurales– la diversidad debe estar al centro de toda empresa que quiera triunfar en el presente y el futuro. En este accesible volumen, Marta García-Valenzuela y Alicia Jiménez Jiménez, especialistas en gestión de la diversidad en contextos organizacionales, explican por qué las empresas deben apostar por la inclusión y la justicia social. También ofrecen reflexiones, consejos y ejercicios para lograrlo. Quienes ocupan posiciones de liderazgo, y todos los interesados en promover organizaciones más eficaces, justas e inclusivas, encontrarán de utilidad este tomo.

Ideas fundamentales

- Las organizaciones que quieran sobrevivir y triunfar en un mundo cada vez más competitivo y exigente deben poner la diversidad y la justicia social al centro de sus prácticas.
- La gestión exitosa de la inclusión debe comprender variables de diversidad étnica y racial, de género y generacional, orientación sexual, discapacidad y diversidad cognitiva, entre otras.
- Los gestores de la diversidad deben identificar críticamente sus propios sesgos para evitar la reproducción de prácticas excluyentes.
- Usar diferentes raseros, hacer evaluaciones polarizadas y atribuir los éxitos a variables externas o internas de las personas en función de los estereotipos son prácticas que indican sesgos en la evaluación del desempeño y del potencial.
- Estereotipar negativamente a las personas disminuye su calidad de vida; es crucial resistir la tendencia a interiorizar los estereotipos negativos.
- Los líderes y sus equipos deben rechazar activamente todas las prácticas excluyentes, por sutiles que parezcan, y sustituirlas por prácticas positivas.

Resumen

Las organizaciones que quieran sobrevivir y triunfar en un mundo cada vez más competitivo y exigente, deben poner la diversidad y la justicia social al centro de sus prácticas.

Como lo indica el *hashtag* del Foro de Davos de 2018, impulsado por el Foro Económico Mundial, “el futuro es inclusivo”. El cambio de paradigma económico que está definiendo desde ahora ese futuro pone al centro a la diversidad y la inclusión en relación con los valores de sostenibilidad, responsabilidad, ética y transparencia. Este enfoque se basa en los valores de la justicia social, es decir, garantizar un acceso y distribución equitativa de las oportunidades, privilegios y beneficios a todos los miembros de la sociedad.

Además de que prestigiosas investigaciones han demostrado que la diversidad en las empresas conlleva un claro beneficio económico, la diversidad es también un tema de justicia social como parte de la estrategia de negocio. Por ello, promover la diversidad y la justicia social como eje de la empresa debe ser una iniciativa que se lidere desde la alta dirección, con una visión de conjunto que incluya a todos los sectores de la empresa.

“Como se dijo en Davos, el futuro es inclusivo y la gestión de la diversidad, como indican todos los estudios, va a ser un tema clave para la supervivencia y crecimiento empresarial”.

La diversidad es crucial para el mundo empresarial porque impulsa la innovación, la sostenibilidad y la rentabilidad de las organizaciones, al potenciar uno de los recursos más valiosos: la “inteligencia colectiva”. Asimismo, las empresas hoy enfrentan el reto de incrementar su responsabilidad hacia todos sus grupos de interés. Para ello, se requiere contar con un talento diverso e integrar a dicho talento en la visión y misión general de la organización.

La gestión exitosa de la inclusión debe comprender variables de diversidad étnica y racial, de género y generacional, orientación sexual, discapacidad y diversidad cognitiva, entre otras.

¿Qué significa pensar en la diversidad e inclusión para las organizaciones? Lo primero es comenzar por las definiciones. Mientras que la diversidad es “la suma de identidades que nos hacen únicos y singulares”, la inclusión se refiere a la estrategia que usan las organizaciones para lograr que todas las personas se sepan que son vistas y reconocidas en su diversidad y que, así, puedan aportar su talento. También significa que se respete la singularidad de los individuos, a la vez que “puedan sentirse pertenecientes y bajo un objetivo común”. Así, la gestión eficiente del talento en las organizaciones exitosas depende, a su vez, de una gestión efectiva de la diversidad.

“La diversidad es el arte de pensar independientemente todos juntos”.

La gestión debe incorporar variables tales como la diversidad étnica y racial, el género y la identidad sexual, la generación, la orientación sexual, la discapacidad y la diversidad cognitiva, entre otras. Todo ello repercutirá de manera positiva en enriquecer los recursos de la empresa y potenciar el avance de la misma, sobre la base del talento de las personas que la conforman.

Los líderes y gestores de la diversidad deben identificar críticamente sus propios sesgos para evitar la reproducción de prácticas excluyentes.

Todas las personas tenemos sesgos. Aunque los sesgos son mecanismos que pueden resultar útiles para operar en algunos contextos –por ejemplo, para evitar el peligro inminente–, son una barrera que impide el desarrollo de una cultura de inclusión. En este sentido, los sesgos pueden afectar negativamente la eficacia con la que percibimos las características positivas de la gente, tales como el liderazgo, el potencial y la competencia.

Nuestros sesgos pueden impedir que tomemos en cuenta a las personas que presentan ciertas variables de diversidad, las cuales no conceptualizamos como valiosas y necesarias para promover el crecimiento y la innovación dentro de la empresa u organización.

Hay más probabilidades de que apliquemos sesgos excluyentes con respecto a las personas que tienen unas variables de diversidad con las que hemos tenido poco contacto en la experiencia cotidiana, o cuando nuestras ideas acerca de tales personas se guíen por estereotipos y prejuicios.

“Pon tu mente al servicio de descubrir lo que te hace igual a otras personas, lo que os une, lo que tenéis en común, desde ahí será más fácil apreciar las diferencias”.

La solución es fomentar que los líderes de las organizaciones se comprometan a llevar a cabo el ejercicio constante de identificar sus procesos de pensamiento automáticos y de cobrar consciencia de sus procesos inconscientes. Al hacerse conscientes de sus pensamientos, los líderes deben dismantelar críticamente los estereotipos y prejuicios que guíen sus ideas.

Los líderes eficaces han hecho el trabajo personal para transitar de la simpatía –identificarse con los demás porque se parecen a uno– a la empatía –apasionarse por conocer a los demás porque son diferentes de uno–. Para ello, deben realizar un trabajo constante y consciente de desarrollo tanto psicológico como de autoconocimiento.

Ser consciente de sus propios sesgos es un requisito básico para que los líderes puedan ayudar a los miembros de su equipo a adquirir consciencia y dismantelar los sesgos que estos tengan. Así, es importante confrontar a las personas, de manera amable, respetuosa y constructiva, cuando estén cometiendo un sesgo, haciéndolo desde la humildad de haber reconocido primero los sesgos propios.

Usar diferentes raseros, hacer evaluaciones polarizadas y atribuir los éxitos a variables externas o internas de las personas en función de los estereotipos son prácticas que indican sesgos en la evaluación del desempeño y del potencial.

Los sesgos que afectan la valoración del potencial de las personas y la evaluación del desempeño se manifiestan en aspectos como los siguientes, entre otros:

- **Usar diferentes raseros al valorar a las personas** – Al valorar a una persona que encaja dentro del estereotipo dominante, inclinarse a hacer proyecciones positivas sobre esa persona. Por ejemplo, usted puede pensar frases como “Nunca ha tenido una posición de estas características, pero es una persona extrovertida, muy habituada a relacionarse en contextos de este tipo. Creo que podría hacerlo muy bien”. Si, por el contrario, la persona no encaja con el estereotipo dominante, se le valora de manera limitada o negativa, a causa de que no encaja con el estereotipo dominante. Por ejemplo, usted podría expresar ideas como “Sí, es una persona muy competente, pero no tiene experiencia en posiciones con tanta visibilidad, nunca ha dirigido equipos tan grandes”.
- **Generar evaluaciones polarizadas** – Esto se produce cuando las evaluaciones de desempeño de un subgrupo de diversidad se aíslan de la evaluación del resto del conjunto. Una consecuencia es que habrá una tendencia a evaluar de manera distorsionada el desempeño de una persona, por causa de los estereotipos y prejuicios del evaluador. Una manifestación de este sesgo es cuando, por ejemplo, se considera a una persona como una excepción a la norma, en función de estereotipos. Puede detectarse en frases clasistas como “Es buenísimo, va por delante del equipo y eso que estudió en la universidad de...”.
- **Atribuir el éxito a cualidades en función de los estereotipos** – Existe un sesgo cuando los logros de una persona se atribuyen a cualidades internas o externas con base en estereotipos y prejuicios. Por ejemplo, cuando se considera que alguien que encaja en el estereotipo dominante ha logrado algo por sus fortalezas y características psicológicas. Por el contrario, cuando alguien que difiere del estereotipo dominante logra eso mismo, se atribuirá a factores externos. Ello puede detectarse en frases como “lo ha logrado porque es una persona muy trabajadora, fue mentorizada por... Y eso le abrió muchas puertas, llegó en un momento de la organización en el que hubo muchas promociones o sencillamente fue cuota”.
- **Sesgo de “doble exigencia”** – Se caracteriza por tener expectativas sobre el comportamiento de las personas en función de los estereotipos con los que se les asocia. Por ejemplo, considerar que una misma acción demuestra que alguien es, o bien, asertivo y ambicioso, o que es agresivo y conflictivo, dependiendo del estereotipo dominante. Este es un sesgo que comúnmente discrimina entre hombres y mujeres, estableciendo demandas de expectativas específicas para sus comportamientos.

“Cuanta más objetividad y neutralidad haya en cualquier toma de decisiones menos sesgos podrán aparecer”.

Estereotipar negativamente a las personas disminuye su calidad de vida; es crucial resistir activamente la tendencia a interiorizar los estereotipos negativos.

Las personas que encajan en los estereotipos dominantes suelen tener menos ansiedad, estrés y emociones negativas que las personas que difieren de los estereotipos dominantes. Asimismo, las personas que son víctimas de prácticas que las estereotipan negativamente están en riesgo de interiorizar dichos estereotipos.

Ello puede provocar que desarrollen creencias limitantes, como dudar de las propias capacidades, tender al perfeccionismo y la sobreexigencia, restarle legitimidad a los propios logros y ejercer sutiles comportamientos de autoexclusión, entre otras. Por ello, es crucial resistir de manera activa dichas ideas limitantes. Para este fin, pueden aplicarse “antídotos” como los siguientes:

- **Atreverse** – Aprovechar las oportunidades, lanzarse a los retos.
- **Reconocerse** – Hablar de sus fortalezas, hacer visibles sus éxitos, celebrar sus logros de manera justa y honesta.
- **Visibilizarse** – Hacerse visible, ocupar el espacio: sentarse en la primera fila, hablar con una voz audible.
- **Hacerse valer** – No permitir que le interrumpan al hablar (respetando los tiempos acordados), ni permitir que nadie tergiverse su intervención o intente robar sus ideas. Solicite *feedback* para asegurarse de que los demás han captado lo que usted comunicó.

“Las empresas pueden y deben hacer negocios de una manera responsable y sostenible, y la inclusión es una palanca de transformación que puede ayudar a corregir muchas de las desigualdades que tenemos en la sociedad”.

Los líderes y sus equipos deben rechazar todas las prácticas excluyentes, por sutiles que parezcan, y sustituirlas por prácticas positivas.

Una cultura inclusiva se logra mediante el trabajo en conjunto, no de manera aislada, y la realización de acciones que conviertan la centralidad de la diversidad y de la justicia social en la norma, no la excepción. Por ello, los líderes y sus equipos deben contribuir de manera activa a denunciar vocalmente, rechazar y dismantelar las prácticas excluyentes, por mínimas o sutiles que estas parezcan, e instaurar prácticas positivas en su lugar.

Entre las prácticas que pueden llevarse a cabo para erradicar los procesos excluyentes y sustituirlos por procesos que fomenten la diversidad y la justicia, se encuentran las siguientes:

- **Promover una cultura de aprendizaje a partir de los resultados, tanto los exitosos como los errores** – Esto ayudará a neutralizar la nociva doble tendencia que, por una parte, minimiza los errores de las personas que encajan en los estereotipos dominantes y, que, por otra, resalta los errores de las personas que no encajan con dichos estereotipos dominantes.

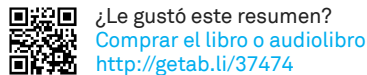
- **No ser testigo silencioso de las microexclusiones** – Por ejemplo, llame la atención cuando alguien esté interrumpiendo a otra persona; anime a que las personas que no encajan con el estereotipo dominante compartan sus perspectivas e ideas; reconozca la autoría de las ideas que usted esté desarrollando a la persona que generó dicha idea; denuncie cuando una persona esté robando una idea a otra personas.
- **Establecer estándares y procesos objetivos** – Para la valoración del potencial y la evaluación del desempeño, así como en los procesos de selección y promoción, implemente estándares y prácticas basadas en la justicia; ello garantizará el acceso a los puestos de liderazgo a los candidatos más competentes, y no a aquellos que simplemente coinciden con el estereotipo dominante.

“La persona que mayor valor puede aportar al puesto debería ser quien lo ocupe”.

Implemente procesos claros y justos, basados en los méritos objetivos de las personas. Ayude a que su organización defina con toda claridad cuáles son los comportamientos que generan valor y que serán premiados, independientemente de quién los realice.

Sobre las autoras

Marta García-Valenzuela y **Alicia Jiménez Jiménez** son especialistas en gestión de la inclusión y la diversidad en contextos organizacionales.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro o audiolibro](#)

<http://getab.li/37474>