

Construyendo espacios de trabajo inclusivos

Resumen de los artículos contenidos en el informe de investigación: “**Building inclusive workplaces**” de *CIPD* (*Chartered Institute of Personnel and Development*), septiembre de 2019 (Consultado on line el 2/01/2020).

Acceso al contenido original:

<https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/diversity/building-inclusive-workplaces>

Índice

<i>Presentación</i>	3
<i>Comprender la inclusión</i>	4
<i>Evaluar la inclusión</i>	5
<i>Comportamientos, prácticas y valores inclusivos</i>	6
<i>Conclusión</i>	8

Presentación

En las últimas décadas, la Diversidad y la Inclusión (D&I) en el lugar de trabajo han sido objeto de atención, lo que indudablemente ha contribuido a luchar contra la desigualdad. Por ejemplo, la brecha entre las tasas de empleo de hombres y mujeres en el Reino Unido es la más baja desde que se registró por primera vez en 1971, lo que significa que su fuerza laboral es más diversa que nunca respecto al género.

Por otro lado, en 2018, la mayoría de los CEO de las cien principales empresas del Reino Unido que cotizaban en Bolsa (FTSE 100) eran hombres, lo que significa que las experiencias masculinas y femeninas de progresión en el lugar de trabajo todavía no son iguales. Y el **género** es solo un aspecto de la diversidad. Un [estudio](#) destaca que si la tasa actual de progreso continúa, las compañías del FTSE 100 no alcanzarán los objetivos de representación de **diversidad étnica** hasta el 2066.

Es evidente que hay que redoblar esfuerzos para que los espacios profesionales sean inclusivos y diversos. Sin embargo, aumentar la representación de los grupos minoritarios no es una solución mágica. Para realizar un cambio real, además de cumplir con la legislación, las empresas deben enfrentarse a las barreras que impiden conseguir la igualdad, como el **sesgo** (tanto consciente como inconsciente).

Una **cultura inclusiva** en el lugar de trabajo permite que todas las personas prosperen, independientemente de su origen, identidad o circunstancias. No obstante, no queda tan claro cómo se desarrolla una organización inclusiva y qué significa realmente dicho concepto en la práctica.

¿Diversidad, igualdad, equidad o inclusión?	
◆ Diversidad	Se refiere a las diferencias demográficas de un grupo. Con frecuencia, la diversidad hace referencia a cuestiones protegidas por la ley (edad, discapacidad, reasignación de género, estado civil, maternidad, raza, religión, sexo, orientación sexual, etc.)
◆ Igualdad	Significa que todas las personas tienen los mismos derechos y oportunidades.
◆ Equidad	Reconoce que tratar a todas las personas por igual tiene ciertas limitaciones cuando el punto de partida no es el mismo. Por ello pone el énfasis en tratar a las personas según sus necesidades.
◆ Inclusión	A menudo se define como la medida que establece que todas las personas, independientemente de sus circunstancias, se sientan valoradas, aceptadas y apoyadas para alcanzar el éxito profesional.

¿Es la diversidad una cuestión de números?

El **argumento económico** para crear lugares de trabajo más diversos es indiscutible. Un [estudio](#) de EE.UU. muestra que la participación de las mujeres en los mercados laborales está vinculada a aumentos salariales para hombres y mujeres. En el Reino Unido, una [investigación](#) asegura que si las personas de raza negra y otras minorías étnicas alcanzaran la plena representación, los beneficios ascenderían a 24.000 millones de libras. Sin embargo, este enfoque tiene limitaciones.

Contar con una fuerza laboral diversa en el entorno laboral es un buen comienzo, pero hay otros factores importantes que influyen en los resultados, como la experiencia de los empleados y el contexto organizacional.

Según una [encuesta](#) a personas LGTBI en el Reino Unido, un 23% destacó haber experimentado una reacción negativa o ni buena ni mala por parte de otras personas en el lugar de trabajo. Por tanto, centrarse únicamente en la diversidad podría ser incluso contraproducente, ya que no aborda los **desafíos sistémicos**. En su lugar, puede poner a los grupos infrarrepresentados en peligro y empeorar la situación.

Este informe explora la **evidencia científica** de la inclusión y brinda orientación para medirla y mejorarla.

Comprender la inclusión

En el plano individual	En el plano organizacional
<p>Se relaciona con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ el sentimiento de pertenencia ▪ tener voz ▪ la valoración a partir de habilidades individuales únicas y auténticas 	<p>Implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ valorar la diferencia, ofreciendo a todas las personas la oportunidad de desarrollar, participar y usar su voz para efectuar cambios, independientemente de sus circunstancias
<p>Está vinculado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ resultados positivos del equipo ✓ absentismo reducido ✓ mayor compromiso laboral 	<p>Está asociado con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ mejor intercambio de conocimientos ✓ innovación ✓ creatividad en equipo

Inclusión en el plano de la organización

Las organizaciones tienen la responsabilidad de promover la inclusión durante todo el ciclo de vida de los empleados, no solo en la contratación. Además, hay que tener en cuenta que las estructuras jerárquicas (la mayoría) pueden generar una desigualdad inherente.

Ideas para los gestores de personas y líderes de D&I

- **Considere la inclusión desde las esferas individual y organizacional y vea cómo una influye en la otra.** Permitir que todos los empleados desarrollen, participen y usen su voz para influir en la toma de decisiones puede mejorar la percepción de inclusión de forma individual.
- **Haga que la inclusión sea relevante para todos los empleados.** Asegúrese de que todos los miembros de su organización comprendan que la inclusión no solo tiene un impacto en su rol, sino que todo el mundo debe actuar de manera inclusiva.
- **Comprenda las barreras que lastran la inclusión en su contexto organizacional.** Una única medida o solución no supondrá necesariamente que todos los grupos dentro de su organización se sientan incluidos.
- **Asegure que las estrategias de D&I abordan tanto la inclusión como la diversidad.** Son conceptos relacionados, pero distintos.
- **Empodere a los líderes para defender la inclusión.** Los líderes necesitan modelar comportamientos inclusivos y usar sus recursos para lograr el cambio.

Evaluar la inclusión

Dado que las prácticas y los valores organizacionales deberían influir en la experiencia de los empleados y, por lo tanto, en los sentimientos individuales de inclusión, es importante evaluarla desde ambos niveles. Por ejemplo, si los empleados son conscientes de que existen políticas de D&I, pero no desarrollan un sentido de pertenencia dentro de su equipo, podría ser necesario explorar cómo los managers promulgan dichas políticas.

Ideas para gestores de personas y líderes de D&I

- **Cree una encuesta a medida** para recopilar datos de inclusión, midiendo las percepciones individuales en múltiples aspectos.
- **Añada preguntas de inclusión a las encuestas existentes** (por ejemplo, sobre el sentido de pertenencia).
- **Utilice los datos de encuestas existentes** para preguntas relacionadas con la inclusión (por ejemplo, influencia en la toma de decisiones, igualdad de oportunidades o imparcialidad de políticas y prácticas).
- **Convoque a grupos focales** representativos para abordar problemas particulares (por ejemplo, sobre canales de participación y toma de decisiones).
- **Analice los datos existentes** para detectar barreras (por ejemplo, comparando las tasas de ascenso entre hombres o mujeres, las características de quienes solicitan promociones o las tasas de retención entre grupos).

Comprender *quién* se siente incluido en el trabajo puede señalar cuáles son las barreras para la inclusión. Por ejemplo, si las mujeres y los empleados de minorías étnicas tienen más probabilidades de percibir que las prácticas de promoción son injustas, podría llevarse a cabo una revisión de estos procesos.

Las organizaciones que quieran evaluar la inclusión deben tomar medidas para garantizar que los datos sean un reflejo de toda la organización en la medida de lo posible, facilitando múltiples formas de proporcionar *feedback*, asegurando que la recopilación de datos en sí misma sea inclusiva y que la razón para recopilar datos esté claramente comunicada.

Comportamientos, prácticas y valores inclusivos

RESULTADOS CLAVE

- Los **empleados** desempeñan un papel importante en el desarrollo de lugares de trabajo inclusivos, por ejemplo, señalando el comportamiento excluyente y tratando a los colegas con justicia y respeto.
- Las **relaciones con los empleados** son importantes para construir la inclusión; los managers no solo ponen en práctica las políticas de D&I a través de las prácticas de gestión de personas, sino que su influencia en el entorno cotidiano del equipo es crucial.
- Los **líderes** deben incluir modelos de inclusión y dar ejemplo; su comportamiento establece el tono de lo que se espera.

- Las **políticas de D&I** deben estar implementadas, pero deben estar respaldadas por un clima de inclusión que valore la diferencia.
- Las **prácticas específicas** (como las políticas de diversidad) **y otras prácticas más amplias** (como el trabajo flexible) pueden apoyar la inclusión. Si bien las prácticas inclusivas deben aplicarse en todos los ámbitos, algunos grupos requieren un apoyo específico.

Comportamiento de un mánager

La inclusión no puede ser *un trabajo* del Área de Personas. Se necesita un enfoque sistémico, que integre la inclusión en la forma de hacer las cosas de la organización. Sin embargo, hay una serie de áreas que tienen un especial potencial de influencia en los sentimientos individuales de inclusión y en las percepciones de las prácticas inclusivas.

Como expertos en personas, trabajo y cambio, los profesionales de Recursos Humanos están en una posición ideal para desafiar las prácticas de exclusión, incorporar la inclusión en la estrategia de gestión de personas y poner en práctica el modelo de comportamiento de trabajo inclusivo.

Ideas para los gestores de personas

- **Conviértase en el modelo a seguir** con un comportamiento inclusivo en su día a día.
- Utilice los datos de la organización para **revisar las políticas y prácticas** y el comportamiento inclusivo en toda la organización.
- **Involucre a los empleados de todos los niveles en la inclusión:** facilite la reflexión sobre lo que significa la inclusión para ellos, qué rol pueden jugar y cómo esto se refleja en los valores organizacionales.
- **Trabaje con líderes de alto rango para integrar la inclusión.** Resalte la importancia de su defensa y aceptación.
- **Integre la inclusión en prácticas más amplias,** como la gestión del talento, las evaluaciones y el desarrollo de habilidades.
- **Comunique de manera clara las políticas vigentes para respaldar la diversidad y la inclusión en el trabajo,** explique por qué son importantes y apoye a los empleados y gerentes para acceder e incorporar estas políticas.
- **Apoye a los managers para llevar a cabo con eficacia políticas y prácticas.** Los gestores de personas necesitan comprender la capacidad de gestión (tanto los mandos intermedios como los superiores) en relación con la inclusión.

Ideas para managers y gerentes

- **Desarrolle la autoconciencia y comprenda el sesgo;** la forma en que las personas se relacionan con la diferencia puede afectar las oportunidades y la experiencia que los empleados tienen en el lugar de trabajo.
- **Tome medidas para crear un entorno inclusivo para los equipos,** ofrezca un modelo de comportamiento inclusivo.
- **Construya relaciones positivas con todos los miembros del equipo,** tomando medidas para comprender las necesidades y fortalezas de cada uno.
- **Asegúrese de que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad** de contribuir en los debates y que perciban que su voz se valora y se respeta.
- **Fomente el *feedback*** de todos los miembros del equipo, incluso si los comentarios desafían el *status quo*.

Conclusión

Inclusión - pertenencia sin conformidad

La **inclusión** forma parte de la experiencia de las personas empleadas en el lugar de trabajo. Se basa en teorías que abordan cómo evaluamos nuestros entornos sociales, dónde encajamos dentro de ellos y a qué grupos sentimos que pertenecemos. La **diversidad**, por su parte, se refiere a las diferencias representadas dentro de una organización.

La percepción de inclusión de un empleado se relaciona con tener voz, ser tratado de manera justa y desarrollar un sentido de pertenencia. La verdadera inclusión surge cuando las personas sienten que serán valoradas por sus propios puntos de vista y habilidades únicas, no cuando las personas diferentes son aceptadas en una organización siempre que cumplan con las normas existentes.

Si bien la inclusión y la diversidad son conceptos diferentes, en la práctica existe cierta coincidencia entre ellos. Esto se debe en parte a que la opinión de los empleados sobre si su lugar de trabajo es inclusivo depende de si su organización tiene prácticas justas de promoción y contratación y cuenta con políticas de D&I. La realidad del trabajo hoy en día es que a algunos grupos con determinadas características les va mejor que a otros y tienen mejores experiencias de inclusión en el trabajo.

Cualquier estrategia de inclusión debe reconocer que una representación creciente contribuye a la diversidad y la inclusión potencial, pero no conducirá a la inclusión por sí misma.

Replantear el diálogo entre diversidad e inclusión

La investigación evidencia que los principios generales de inclusión trascienden la diversidad, ya que a menudo se define en las organizaciones (es el caso de grupos protegidos por la ley, por ejemplo). Ningún equipo es homogéneo: todos son "diferentes" de alguna manera, por lo que adoptar un enfoque interseccional en el que las organizaciones consideren cómo valoran y apoyan a los empleados como individuos es el primer paso para ser más inclusivos.

La inclusión debe ganar terreno y convertirse en una medida central que brinde información sobre la experiencia de los empleados. Dando un paso más allá, la inclusión podría reformularse como el elemento que prediga los resultados organizacionales y de los empleados, con parámetros que también midan la diversidad. Un entorno puede ser diverso, pero si unos grupos se sienten incluidos y otros no, no podemos hablar de un lugar de trabajo inclusivo.

Necesitamos comprender mejor los mecanismos y las prácticas que influyen en la inclusión

Las personas son fundamentales para el éxito empresarial. Algunas investigaciones respaldan la idea de que la inclusión está relacionada con la creatividad y el intercambio de conocimientos, así como con la reducción del absentismo. Pero los estudios destacan que la investigación sobre la inclusión está menos desarrollada que la investigación sobre la diversidad.

No se ha hallado ninguna investigación sólida sobre el impacto de los programas que buscan crear climas o culturas inclusivas o sobre cómo ciertas prácticas conducen a la inclusión. También se necesita estudiar a fondo los mecanismos a través de los cuales la inclusión puede tener impactos beneficiosos para las empresas y los empleados, y si estos impactos dependen de otros factores.

Tomar medidas para la inclusión

La movilidad social, la educación y la socialización contribuyen a crear desigualdades estructurales y de poder en las sociedades, pero las organizaciones son una parte clave de la comunidad y por ello tienen la responsabilidad de crear lugares de trabajo accesibles y positivos.

Dada esta complejidad, y la escasez de literatura para un cambio efectivo, se requieren diagnósticos cuidadosos de las barreras que impiden la inclusión en el lugar de trabajo. Sugerimos que la inclusión se evalúe en múltiples niveles para mapear efectivamente dónde se pueden utilizar mejor los recursos y la atención.

Las personas empleadas no pueden ser las únicas que defienden la inclusión. Los expertos en las personas, el trabajo y el cambio, están en una posición

única para tomar la iniciativa y crear un impacto positivo. Deben modelar comportamientos inclusivos en su propio trabajo, desafiar el comportamiento y las prácticas excluyentes e influir en los líderes empresariales para que comprendan el valor de la inclusión y, por extensión, de la diversidad.

Requiere grandes esfuerzos, pero las organizaciones y los empleados tienen mucho que ganar. Aprovechar los entornos inclusivos solo puede ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones y a comprender a sus clientes, algo vital para continuar prosperando e innovar en el futuro.