

# La inclusión no es lo que piensa

Aunque parezca que todo el mundo habla de diversidad, equidad e inclusión en el trabajo hoy en día, lo que no está tan claro es qué están haciendo los líderes al respecto.

Son muchas las razones que explican esta divergencia, pero al menos una parte de la inacción se debe a la falta de comprensión de lo que significan realmente estos conceptos y, sobre todo, de cómo aplicarlos para generar un impacto empresarial significativo. Y la inclusión puede ser la más incomprendida de todas.

Definir los conceptos no es sólo una cuestión semántica. Para generar un cambio significativo es necesario que exista una visión compartida y el compromiso de todos los miembros de la empresa, desde los ejecutivos y miembros del consejo de administración hasta los gerentes de primera línea, pasando por los trabajadores. Si no existe esta comprensión compartida, las empresas tendrán dificultades para emprender las acciones colectivas necesarias para impulsar el progreso y obtener resultados empresariales significativos.

Veamos algunos de los mitos más comunes sobre la inclusión, cómo pueden estar frenándole y lo que usted y los demás directivos pueden hacer para cambiar la narrativa y transformar su plantilla.



## Mito N° 1: La inclusión sólo es un sentimiento



### **Realidad:** Se trata de ser valorado y poder aportar lo mejor de uno mismo

A menudo, la gente equipara alcanzar la inclusión con crear un *sentimiento* de inclusión. Aunque ése es un elemento crucial de la inclusión, centrarse únicamente en los sentimientos supone el riesgo de limitar sus esfuerzos a un nivel superficial. En realidad, la inclusión consiste en valorar a los empleados por lo que son y permitirles aportar lo mejor de sí mismos. Eso requiere tomar medidas para cambiar las actitudes, los comportamientos y los resultados.

Un entorno de trabajo verdaderamente inclusivo es aquel en el que todos:

- Pueden aportar sus ideas, sabiendo que su opinión cuenta.
- Tiene voz e influencia en la toma de decisiones, independientemente de su rango laboral.
- Es valorado por sus contribuciones.

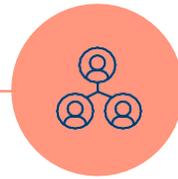
Las personas necesitan ser escuchadas. Los líderes deben crear procesos que animen a que todos aporten ideas, presten atención a lo que comparten los demás y compartan de forma transparente por qué y cómo se tienen en cuenta las ideas, incluso aquellas que finalmente no son adoptadas. A falta de un auténtico circuito de feedback, es posible que sus empleados no le consideren sincero respecto a su labor de inclusión.

Para alcanzar la inclusión es necesario que todos estos elementos estén presentes, pero incluso grandes líderes con las mejores intenciones pueden necesitar ayuda para que estos elementos se pongan en práctica en su empresa. Por ejemplo, puede que esté dedicando mucho tiempo y recursos a desarrollar una excelente estrategia de inclusión. Pero si tolera comportamientos que no son inclusivos, éstos pueden restar credibilidad a su compromiso y alimentar una cultura no inclusiva.

En su lugar, céntrese en establecer un clima cultural que defina cuáles son los comportamientos inclusivos, recompense dichos comportamientos y aplique consecuencias a los comportamientos que perpetúan la exclusión.



## Mito N° 2: La inclusión es un juego de suma cero



### **Realidad:** Un entorno de trabajo inclusivo beneficia a todos

Alcanzar la inclusión no significa restar poder a algunas personas o grupos y otorgárselo a grupos que han sido históricamente marginados. Realmente, un entorno de trabajo inclusivo beneficia a todos los empleados al hacer posible que todos contribuyan dando lo mejor de sí mismos, que tengan voz e influencia en la toma de decisiones y que sean valorados por sus aportaciones.

Las personas experimentan a diario, a nivel individual, la inclusión y la exclusión de manera simultánea. <sup>2</sup> No obstante, cuando analizamos estas experiencias desde una perspectiva más amplia a nivel organizativo, es donde se observa el impacto más significativo. Muy a menudo, las investigaciones demuestran que ciertos grupos experimentan la exclusión con más frecuencia que otros, lo que hace que los miembros de esos grupos se sientan devaluados, descartados o ignorados. <sup>3</sup> Todo ello acentúa la sensación de separación y división y puede instaurar un ambiente de trabajo corrosivo y reducir el compromiso, la productividad y otros factores clave que contribuyen a los resultados empresariales. Todo ello acentúa la sensación de separación y división y puede instaurar un ambiente de trabajo corrosivo y reducir el compromiso, la productividad y otros factores clave que contribuyen a los resultados empresariales.

Cambiando el concepto que se tiene de la inclusión por uno que haga hincapié en los resultados positivos para todos puede acelerar significativamente el progreso no sólo hacia sus objetivos de EDyI, sino también hacia sus objetivos empresariales más amplios.

La inclusión debe ser nuestro objetivo. La cuestión suele girar en torno a qué diferencias son las que importan. ¿Las exclusiones radican en nuestras diferencias y obstaculizan nuestra eficacia? ¿Incluir ciertas de nuestras diferencias podría aumentar nuestro éxito? A veces damos demasiada importancia a la diversidad sin inclusión o a la inclusión sin diversidad. Ambas deben darse simultáneamente. Por ejemplo, [el informe de tendencias globales sobre experiencia de los empleados en 2022 de Kincentric](#) muestra que la inclusión tiene un gran impacto en el compromiso de los empleados en general. Cuando las personas se mueven en un entorno inclusivo, su nivel de compromiso se multiplica por 8,4.

A nivel organizativo, la inclusión se produce cuando se consigue aprovechar eficazmente la diversidad para generar ideas innovadoras, mejorar el rendimiento y la productividad y con ello obtener resultados que impulsen el crecimiento de la empresa. Según esta definición, la inclusión beneficia a todos, y no sólo a determinados grupos.

## Mito N° 3: La inclusión es la responsabilidad de los RRHH



### Realidad: Todos los líderes tienen la responsabilidad de liderar de forma inclusiva

La inclusión afecta a todos los trabajadores de su empresa, lo que la convierte en una responsabilidad estratégica para todos los líderes. No se puede esperar que los directores de RR.HH. y sus equipos acarreen solos con esta carga, y contratar a un director de diversidad tampoco exime a nadie de su responsabilidad. Los equipos de RRHH y DE&I pueden crear estructuras y procesos que favorezcan la inclusión, pero el compromiso inicial tiene que originarse en la cima.

Es difícil hacer progresos en materia de inclusión, incluso para los equipos de RR.HH. y de D&I más dedicados, cuando no existe un compromiso público firme por parte del director general y de otros altos ejecutivos. Usted, como líder, marca el tono y la dirección que el resto de la organización debe seguir para progresar.

Es necesario medir y evaluar los resultados de los programas de E+I como cualquier otro objetivo empresarial, explicando las expectativas -y las consecuencias- en materia de rendimiento desde lo más alto del organigrama. A menudo no es el caso, y la falta de una responsabilización clara desde arriba puede tener un gran impacto sobre la capacidad o no de una organización para impulsar la inclusión.

Es prácticamente imposible alinear a la dirección, los RRHH, los mandos intermedios y los empleados de primera línea en torno a un objetivo unificado si no se asumen responsabilidades.

Sin embargo, cuando se definen claramente las expectativas en torno a los comportamientos inclusivos, los directivos pueden apoyarlas y reforzarlas integrándolas en las políticas, los procesos y los flujos de trabajo cotidianos.

Ofrezca recursos y formación para ayudar a que todos los empleados, independientemente de su cargo, aprendan a ejercer como líderes inclusivos. Cada persona debe realizar un trabajo interior y exterior para garantizar los miembros del equipo puedan sentirse valorados y aportar lo mejor de sí mismos.

La base de todo esto reside en una cultura receptiva, en la que todos los miembros de la empresa puedan discutir con franqueza el camino hacia la inclusión, los obstáculos en el mismo y cómo superarlos en equipo. Sus líderes deben modelar estos comportamientos, explicando abiertamente qué es la inclusión y cómo obtener resultados inclusivos en la empresa..

Estas conversaciones son difíciles, y a menudo incómodas, pero cuando las personas vean que usted las aborda con autenticidad, se darán cuenta de que se toma muy en serio su compromiso con la inclusión.

#### CONTACTO

##### Anuradha Hebbar

Líder de Prácticas Globales de Diversidad, Equidad e Inclusión  
[anuradha.hebbar@kincentric.com](mailto:anuradha.hebbar@kincentric.com)

##### Dnika J. Travis, Ph.D.

Directora de Investigación e Insights  
[dnika.travis@kincentric.com](mailto:dnika.travis@kincentric.com)

¿Dudas, preguntas? [Contacte con Kincentric](#)

Para recibir nuestras comunicaciones y contenidos [suscríbese a nuestra lista](#)

1. <https://www.forbes.com/sites/paologaudiano/2022/03/02/inclusion-and-belonging-are-about-what-people-do-not-how-people-feel>  
 2. <https://www.catalyst.org/research/the-day-to-day-experiences-of-workplace-inclusion-and-exclusion>  
 3. [https://www.researchgate.net/publication/297610602\\_The\\_Promise\\_of\\_Diversity\\_Management\\_for\\_Climates\\_of\\_Inclusion\\_A\\_State-of-the-Art\\_Review\\_and\\_Meta-Analysis](https://www.researchgate.net/publication/297610602_The_Promise_of_Diversity_Management_for_Climates_of_Inclusion_A_State-of-the-Art_Review_and_Meta-Analysis)