

ESTUDIO DE INCLUSIÓN

Desmitificando la inclusión: Beneficios y realidades de fomentar una cultura inclusiva

PRINCIPALES CONCLUSIONES

KINCENTRIC A Spencer Stuart Company

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE INCLUSIÓN

Hoy en día hay mucho debate y una gran ambición de las organizaciones por promover una cultura inclusiva. Sin embargo, esta voluntad de inclusión viene acompañada de mucha confusión. ¿Qué es exactamente la inclusión? ¿Cuáles son los elementos que la promueven? ¿Cuáles son los frenos? ¿Cómo deben medirse en las organizaciones?

¿Cuáles son los resultados tangibles de una cultura inclusiva? Gran parte de la confusión surge por la suposición de que la diversidad, la equidad y la inclusión son lo mismo. Sin embargo, no lo son. De hecho, son tres conceptos diferentes pero integrados. La diversidad se refiere a la composición, la equidad se centra en la justicia y la inclusión asegura que todo el mundo sea valorado. A menudo la gente piensa que la inclusión consiste en estar abierto a las diferencias o en sentirse incluido, pero va mucho más allá.



Nuestra investigación descubre cuatro elementos de inclusión: asegurar que las personas **sean valoradas**, puedan **usar su voz**, tengan **influencia en la toma de decisión** y puedan **aportar lo mejor de sí mismas**.

La inclusión fomenta el compromiso, aporta energía y empodera. Los CEOs pueden aprovechar los beneficios de la inclusión para liberar el potencial atrapado y transformar el talento que tienen en el talento que necesitan. Para fomentar la inclusión se requieren tres acciones: que la Alta Dirección lidere de manera creíble e inclusiva; que los gerentes expandan el efecto con sus acciones; y que se ajusten las normas, las conductas y las reglas no escritas que la minan. El efecto dominó de una cultura inclusiva suele ser mayor del que los directivos imaginan, ya que conlleva a mejoras en la retención del talento y en el rendimiento de los equipos, lo cual impacta positivamente el balance financiero.

Kincentric realizó un estudio global con cerca de

5.000 empleados

para comprender mejor cómo se vive la inclusión y la forma en que la cultura organizacional la impulsa o la obstaculiza.



La inclusión puede maximizar el potencial de los empleados y los equipos

Los equipos están hasta **4** veces más capacitados para para afrontar problemas difíciles en un entorno inclusivo

Ningún CEO, director de RRHH u otro directivo puede darse el lujo de ignorar los beneficios de la inclusión. Nuestra investigación muestra que un entorno inclusivo mejora la dinámica y el rendimiento de los equipos, ya que están 4 veces mejor preparados para afrontar problemas difíciles, conflictos o decisiones en común. Los beneficios no paran ahí. Tener experiencias favorables en todos los elementos que componen la inclusión lleva a mayores puntuaciones en el compromiso de los empleados. Más del 87% valoran positivamente los factores relacionados con el compromiso. Adicionalmente, **la probabilidad de que las personas permanezcan en la organización es 1,8 veces mayor y la probabilidad de mostrar un sentido de pertenencia es 2,3 veces más alta.**

La inclusión beneficia a todos los miembros de la empresa y lleva a mejores resultados de negocio.



La exclusión ocurre más de lo que se cree

73% de los empleados han experimentado algún tipo de exclusión en los últimos 12 meses.

Un abrumador número de empleados sufre algún tipo de exclusión. Nuestra investigación muestra que la exclusión se da cuando las personas son abiertamente señaladas, maltratadas, minusvaloradas, aisladas o penalizadas. Si bien personas de todos los orígenes experimentan exclusión, el estudio revela que los miembros de grupos minoritarios y marginados son los que más la padecen.

Hasta un **63% de los empleados ha sido testigo de cómo se excluía o trataba injustamente a una persona.** En comparación con un trabajador de primera línea, **un alto directivo tiene el doble de probabilidades de presenciar actos de exclusión**, lo cual le da una perspectiva privilegiada para identificar las ocasiones en que ocurren. Algunas de las formas más comunes de exclusión son silenciar las ideas de una persona frente a un grupo, avergonzar a alguien por su origen cultural o excluir a un compañero de las actividades de equipo.

Todos perdemos cuando hay exclusión, independientemente de que seamos la parte excluida o los testigos. Los líderes, y la organización en su conjunto, deben hacer el arduo trabajo de evaluar la prevalencia de estos comportamientos para erradicar la exclusión y garantizar que todos los empleados sean valorados, puedan crecer y prosperar.



Los motores y los frenos de la inclusión radican en la cultura

Solo **1** de cada **3** empleados opina que la cultura de su empresa fomenta la inclusión

Para fomentar una cultura inclusiva hay que analizar a fondo la organización y descubrir cuáles son las conductas, reglas y normas no escritas que pueden entorpecer o impulsar la inclusión. Resulta alarmante que más del **40% de los empleados afirme que la cultura de su empresa frena la inclusión** y tolera comportamientos como crear entornos en los que un individuo tenga miedo de hablar, se ejerza presión sobre otros para que se ajusten a las normas, se mida el desempeño con sesgos y se premie ganar a costa de otro. Los líderes deben centrarse no solo en fomentar los aspectos que refuerzan una cultura inclusiva, sino también en erradicar en tiempo real las conductas excluyentes que obstaculizan el camino. Esta comprensión y un enfoque en los comportamientos de liderazgo inclusivo, permite que las organizaciones fomenten un clima en el que la experiencia de inclusión sea común para todos.



La alta dirección puede hacer prosperar o fracasar la cultura inclusiva

75%

de los empleados perciben su cultura como inclusiva, cuando sienten que las intenciones de los directivos son genuinas. Tan solo un 3%, cuando las consideran falsas.

Según nuestra investigación, muchos empleados dudan de la credibilidad o sinceridad de sus dirigentes a la hora de crear un lugar de trabajo inclusivo. En el estudio encontramos que un **37% de los trabajadores considera que las acciones de la Alta Dirección en materia de inclusión son impostadas o poco sinceras** y un 26% adicional tiene dudas al respecto. **Entre aquellos que dudan de la credibilidad de los altos directivos, sólo el 3% percibe a su jefe directo como inclusivo.** Esto pone en evidencia la dificultad de que los jefes sean percibidos como inclusivos cuando la cúpula no predica con el ejemplo. Las acciones y las palabras de la Alta Dirección moldean el carácter inclusivo de una cultura y tienen un efecto dominó en toda la organización. Por lo tanto, es imperativo que al liderar los esfuerzos en materia de inclusión los altos ejecutivos no solo hablen de ser inclusivos, sino que también trabajen en modelar los comportamientos inclusivos que forjan la experiencia tanto de los empleados como de los equipos.



El poderoso impacto de una experiencia de inclusión congruente

Solo **42%** de los empleados considera que la experiencia de inclusión es favorable.

Para muchos líderes, crear una cultura inclusiva en el lugar de trabajo es una prioridad, no obstante, la inclusión no se está reflejando de manera congruente en las organizaciones. Según nuestros hallazgos, **el 19% de los empleados tiene una opinión desfavorable de la inclusión y el 39% señala una experiencia incongruente**, lo cual puede producir resultados similares, si no peores, que las experiencias desfavorables. La investigación también revela que en el día a día, la Alta Dirección vive la inclusión de una manera diferente a la de los gerentes y los profesionales de primera línea. **El 62% de los altos directivos se sienten valorados por su contribución, frente a un 50% de los gerentes y un 28% de los profesionales sin personas a cargo.** Los líderes deben bajar de su mundo para tener una mayor comprensión de cómo se vive la inclusión en la empresa y garantizar que esta sea congruente para empleados de todos los niveles. Si los CEOs y los Directores de RRHH aproximan la inclusión de manera fragmentada, estarán perdiendo la oportunidad de liberar el talento y generar resultados de negocio potentes.





La inclusión no ocurre por sí sola, requiere ser liderada por los directivos y, al mismo tiempo, integrada en todos los aspectos de la experiencia del empleado.

Los líderes deben comprender plenamente lo que significa la inclusión: asegurarse de que los empleados sean realmente valorados, que puedan usar su voz, que tengan influencia en la toma de decisión y que puedan contribuir con lo mejor de sí mismos. También deben erradicar la exclusión y abordar el impacto en aquellos que la experimentan y son testigos de actos destructivos.

Es igualmente importante tomar conciencia de que las palabras, las conductas y las acciones tienen un efecto dominó. Los directivos que predicán con el ejemplo y lideran de manera inclusiva, creíble y congruente pueden cambiar reglas no escritas y comportamientos de la cultura organizacional que sofocan la inclusión. Las experiencias inclusivas cosechan poderosos beneficios, desde mejoras en las dinámicas y el desempeño del equipo, hasta altos niveles de compromiso, sentido de pertenencia e intención de permanencia en la organización.

El momento de actuar es ahora. Haga de la inclusión una prioridad clave y no solo maximizará la capacidad del talento, sino también el rendimiento de la organización.

Related Insights



[Inclusion Study Report](#)



[Inclusión:
no es lo que se piensa](#)



[Nueva Guía DE&I
5 acciones clave para crear un cambio
de cultura sistémico y sostenido](#)



[El mundo ha cambiado:
¿Su cultura ha seguido ese cambio?](#)

Líderes de opinión

Anuradha Hebbar

Diversity, Equity & Inclusion
Global Practice Leader

anuradha.hebbar@kincentric.com

Dnika J. Travis, Ph.D.

Research & Insights
Director

dnika.travis@kincentric.com

Kincentric Research & Insights

Jeff Jolton, Ph.D.

Research & Insights
Managing Director

jeff.jolton@kincentric.com

[Contacte con nosotros](#) para crear una cultura inclusiva.

Acerca de Kincentric

Kincentric, una compañía de Spencer Stuart, ayuda a las organizaciones a liberar el poder de las personas y los equipos para fomentar el cambio e impulsar mejores resultados empresariales. Utilizamos información basada en datos para crear soluciones que añaden valor, mejoran la agilidad y aumentan la eficacia de la organización. Contamos con décadas de experiencia y conocimientos especializados en las áreas de cultura, compromiso de empleados, evaluación y desarrollo del liderazgo, asesoría de RR. HH. y talento, y diversidad, igualdad e inclusión.

Para obtener más información, visite kincentric.com.

Redes sociales @ Kincentric

Manténgase al día sobre tendencias y temas relevantes para su negocio y trayectoria profesional.

    @ KincentricCo

2023 © Kincentric, a Spencer Stuart Company. Todos los derechos reservados. Para obtener información sobre cómo copiar, distribuir y mostrar este trabajo, póngase en contacto con permissions@kincentric.com.