

Las ventajas de la inclusión



Una conversación con
Kathleen L. McGinn

Profesora de Harvard Business School

La profesora de Harvard Kathleen L. McGinn sabe qué hace falta para promover la inclusión. En esta entrevista, revela algunas claves para impulsar la igualdad y conseguir una cultura organizacional inclusiva que ofrezca mejores resultados para todos.





En los últimos años, muchas empresas han dado pasos hacia una mayor diversidad en sus equipos. Sin embargo, para beneficiarse de la diversidad es necesaria cierta percepción de inclusión. Si la diversidad remite a la composición de la empresa, la inclusión mide hasta qué punto los miembros de los grupos diversos sienten que forman parte de ella y pueden contribuir de forma significativa. Kathleen L. McGinn explica que las compañías invierten cada vez más en inclusión para ganar ventaja competitiva.

¿Por qué la inclusión se ha convertido en una prioridad para las empresas?

La inclusión no consiste en tener buen corazón como podrían pensar algunos. Las empresas no invierten cada vez más en inclusión porque crean que es lo correcto, sino porque ofrece resultados. Bien implementada, responde a una estrategia de

negocio sólida: permite contar con una bolsa de talento mucho más grande y potenciar la competitividad. Y en estos tiempos de turbulencias sociales y tecnológicas, necesitamos a los mejores en nuestras organizaciones.

Los grupos diversos son más creativos porque proceden de contextos y tienen competencias diferentes. Como piensan de otra manera, dan con mejores soluciones, más creativas. Pero eso solo se consigue cuando la diversidad se acompaña de una percepción de inclusión. Con nuestra investigación en Harvard hemos tratado de determinar qué pueden hacer empresas y directivos para fomentar la inclusión.

¿Qué es lo más difícil a la hora de cultivar la inclusión?

Uno de los problemas más importantes es que los empleados suelen sentirse parte del grupo (*insider*) o como alguien ajeno (*outsider*). Por ejemplo, los hombres se consideran con más frecuencia *insiders* en lo que respecta a la toma de decisiones y la influencia en la empresa. Las mujeres, en cambio, a menudo se sienten *outsiders*.

Es interesante cómo este tipo de diferencias tan marcadas se hacen evidentes, por ejemplo, en las emociones que afloran en el trabajo. En el caso de una compañía tecnológica, pedimos a los empleados que describieran con cuatro palabras qué les parecía trabajar en su empresa. Las más utilizadas por los hombres fueron “emocionante”, “aprendizaje”, “divertido” y “caótico”. Aunque coincidieron

