

Igualdad, diversidad... pero ¿qué hay de la inclusión?

Beatriz Ardid

Directora de la línea de negocio de Igualdad, Diversidad e Inclusión Peoplematters
Capital Humano, Nº 373, Sección Conciliación y diversidad / Tribuna, Marzo 2022, Wolters Kluwer

Lograr una cultura inclusiva es algo que requiere de un firme compromiso de la dirección, de la medición «real y sincera» del *gap* existente entre la cultura actual y la deseada.



Durante este último año las empresas han puesto foco en trabajar en materia de igualdad entre mujeres y hombres para dar respuesta a las exigencias legales de los Reales Decretos 901/2020, de planes de igualdad y su registro, y 902/2020 de igualdad retributiva.

Los resultados de los diagnósticos de igualdad y auditorías salariales junto con la obligación de negociación con la Representación Legal de las personas trabajadoras han conducido al establecimiento de objetivos de igualdad de género y de actuaciones de diversa índole dirigidas a lograr la tan deseada igualdad entre mujeres y hombres en el mundo empresarial.

No obstante, observamos cómo son pocas las organizaciones que van más allá de establecer una serie de medidas de mayor o menor calado, y tienen una perspectiva más global de cómo realmente poder conseguir resultados contundentes y sostenibles, actuando además en lograr un entorno de trabajo que apoye e impulse esa diversidad.

Y es que los cambios en los procesos para dotar de objetividad a la gestión y a la toma de decisiones como la puesta en marcha de programas de desarrollo, comunicación... son importantes, pero ¿dónde creemos que se encuentra el motor de cambio es en la cultura organizacional?.

Inclusión es la clave, lograr un entorno en el que las personas se sientan respetadas por lo que son y perciban que su contribución es apreciada será lo que haga florecer la diversidad. Lograr una cultura inclusiva es algo que requiere de un firme compromiso de la dirección, de la medición «real y sincera» del *gap* existente entre la cultura actual y la deseada, de la definición de una estrategia y una hoja de ruta que asegure la consecución de resultados.

Siendo las políticas un componente esencial para lograr la diversidad e inclusión, en sí solas son insuficientes porque son las personas las que crean o impiden crear un entorno de trabajo inclusivo.

HOJA DE RUTA

Nuestros análisis y nuestra experiencia nos muestran cómo hay que actuar en al menos tres elementos a la hora de planificar la hoja de ruta con indicadores claros de resultados.

El primero de ellos, que cada vez más se puede considerar que es un básico, es que las políticas y prácticas empresariales y de gestión de personas están definidas para asegurar una **cultura libre de discriminación**, de

apertura, en que la toma de decisiones es justa para las personas y se basa en la meritocracia y que se tienen suficientes herramientas que dotan de objetividad a todos los procesos de personas y existen procesos de escucha consolidados.

El segundo y tercer elemento se refieren al **estilo de liderazgo** y a la **relación entre las personas**, puesto que son, los comportamientos diarios y las interacciones personales con los jefes y los compañeros, los que crean o destruyen los lugares de trabajo inclusivos.

Los directivos tienen un papel crítico, debiendo ser un modelo a seguir, apoyando y animando a poner en práctica las políticas de diversidad e inclusión, y esforzándose por tener comportamientos inclusivos como, por ejemplo:

- Reconocer su posible parcialidad, siendo conscientes y comprendiendo sus sesgos personales. Para ello, siguen procesos dirigidos a garantizar que sus sesgos personales no influyan en las decisiones sobre los demás. Identifican y abordan procesos organizacionales que son inconsistentes con el mérito y emplean procesos de toma de decisiones transparentes, consistentes e informados.
- Tratar al equipo con respeto, apreciando la singularidad de cada persona y facilitando su integración en la organización.
- Ser participativos y animar a las personas a expresar su opinión y a apreciarla en la toma de sus decisiones, fomentar la toma de riesgos y el *feedback*, con lo que trabajan la apertura, el sentimiento de valoración de las contribuciones individuales y sobre todo a que cada individuo pueda mostrar su propio yo.
- Garantizar que todos los miembros del equipo tienen acceso a las oportunidades de desarrollo que necesitan. Normalmente, los grupos subrepresentados perciben que no tienen acceso a estas oportunidades.

En cuanto al tercer elemento, las personas deben entender cómo sus comportamientos contribuyen o restan valor a la inclusión para que puedan adoptar formas sencillas y concretas de actuar de manera diferente. Así, la colaboración, la escucha activa, la consciencia de las microagresiones, la apertura de mente e integración de ideas de otros, aunque sean diferentes a las propias, son facilitadores en la creación de una cultura inclusiva.

Durante estos últimos años, el entorno de las empresas se ha visto radicalmente influenciado por la irrupción de la tecnología, la pandemia, la necesidad de modelar nuevas formas de trabajar, la atracción de un talento cada vez más escaso, el cumplimiento legal..., por lo que la gestión de cambio se ha convertido en un imperativo. Es un buen momento para abordar la perspectiva de la inclusión en nuestros planes de transformación desde las personas que, sin duda alguna, respaldarán definitivamente lograr unos resultados positivos.