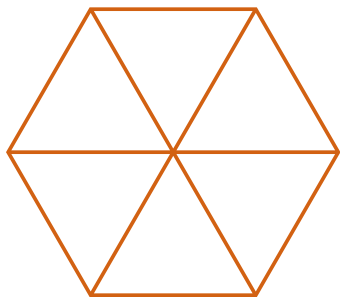


Inteligencia Emocional

INCLUSIÓN



Serie Inteligencia Emocional de HBR

Cómo ser más humano en el entorno profesional

Esta serie sobre inteligencia emocional, extraída de artículos de la *Harvard Business Review*, presenta textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y personal. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

Mindfulness

Autoconciencia

Resiliencia

Focus

Felicidad

Saber escuchar

Empatía

Confianza

El auténtico liderazgo

Poder e influencia

Influencia y persuasión

IE Virtual

Cómo tratar con gente difícil

Energía y motivación

Liderazgo (Leadership Presence)

Buenos hábitos

Propósito, sentido y pasión

Inclusión

Otro libro sobre inteligencia emocional de la
Harvard Business Review:

Guía HBR: Inteligencia Emocional

Inclusión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

Reverté Management

Barcelona · México

Harvard Business Review Press

Boston, Massachusetts

Inclusión

Serie Inteligencia Emocional de HBR

Inclusion

HBR Emotional Intelligence Series

Original work copyright © 2023 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2023

All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2023**

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España

revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-78-1

Edición ebook

ISBN: 978-84-291-9752-5 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9752-5 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

Contenidos

1. Por qué los líderes inclusivos son buenos para las empresas **1**

Seis conductas para dar ejemplo al practicar el liderazgo inclusivo.

Juliet Bourke y Andrea Titus

2. El valor del sentimiento de pertenencia en el trabajo **15**

Es beneficioso para las personas (y para las cuentas de la empresa).

Evan W. Carr, Andrew Reece, Gabriella Rosen Kellerman y Alexi Robichaux

3. La seguridad psicológica como prioridad estratégica **29**

Cómo los líderes pueden potenciar la integridad, la innovación y la inclusión.

Maren Gube y Debra Sabatini Hennelly

4. La importancia de ser un compañero inclusivo 51

Los pequeños gestos pueden marcar una gran diferencia.

Juliet Bourke

5. Reconocer y responder a las microagresiones 67

Qué hay que hacer si presencias una (o si eres tú quien la comete).

Ella F. Washington

6. Aprovecha la empatía 91

Tratar a los demás como quieren ser tratados.

Irina Cozma

7. La inclusión empieza por el sentimiento de pertenencia 101

Desaprende tus propios prejuicios, especialmente los que tienes contra ti mismo.

DDS Dobson-Smith

8. Deja de usar estas palabras y expresiones	117
<i>El lenguaje que usamos puede provocar que los demás se sientan heridos, vilipendiados y aislados.</i>	
Rakshitha Arni Ravishankar	
9. El poder de compartir nuestras historias	135
<i>Nos da la inusual oportunidad de adoptar una nueva perspectiva.</i>	
Selena Rezvani y Stacey A. Gordon	
Índice	153

Inclusión

SERIE INTELIGENCIA EMOCIONAL DE HBR

1

**Por qué
los líderes
inclusivos son
buenos para
las empresas**

Juliet Bourke y Andrea Titus

Las empresas confían cada vez más en equipos diversos y multidisciplinarios que combinan las capacidades de mujeres y hombres; jóvenes y mayores; y personas de distinta ascendencia cultural. Pero el simple hecho de mezclar personas no garantiza los buenos resultados: hace falta un *liderazgo inclusivo*, un liderazgo que garantice que todos los miembros del equipo perciban que se les trata de forma respetuosa y justa, que se les valore y sientan que pertenecen al grupo.

La inclusión no es solo un aspecto positivo de los equipos. Nuestras investigaciones demuestran que tiene un efecto directo en la mejora del rendimiento. Los equipos con líderes inclusivos tienen un 17 % más

de probabilidades de afirmar que están teniendo un alto rendimiento, un 20 % más de probabilidades de afirmar que toman decisiones de alta calidad y un 29 % más de probabilidades de afirmar que se comportan de forma colaborativa. Además, también descubrimos que una mejora del 10 % en la percepción de inclusión incrementa la asistencia al trabajo en casi un día más al año por empleado, reduciendo el coste del absentismo.

¿Qué acciones concretas pueden llevar a cabo los líderes para ser más inclusivos? Para responder a esta pregunta, encuestamos a más de 4100 empleados sobre la inclusión, entrevistamos a los líderes que los encuestados consideraban muy inclusivos y estudiamos la literatura académica sobre liderazgo. A partir de estas investigaciones, identificamos diecisiete clases distintas de conductas, que agrupamos en seis categorías o «rasgos», todos igualmente importantes y que se refuerzan mutuamente.³ A continuación, creamos una herramienta de evaluación de 360 grados para que los participantes valoraran la presencia de

estos rasgos en sus superiores. Esta herramienta ya la han utilizado 3.500 evaluadores para valorar a más de 450 líderes. Los resultados son reveladores.

Estos son los seis rasgos o conductas que distinguen a los líderes inclusivos: ⁴

Compromiso manifiesto: Muestran un verdadero compromiso con la diversidad, cuestionan el *statu quo*, responsabilizan a los demás y hacen de la diversidad y la inclusión una prioridad personal.

Humildad: Son humildes al juzgar sus capacidades, admiten errores y dejan espacio a los demás para que contribuyan.

Conciencia de los prejuicios: Son conscientes de sus puntos ciegos, de las deficiencias del sistema y se esfuerzan por garantizar la meritocracia.

Curiosidad por los demás: Muestran una mentalidad abierta y una profunda curiosidad por

Inclusión

los demás, escuchan sin juzgar e intentan comprender a aquellos que les rodean con empatía.

Inteligencia cultural: Están atentos a las culturas de los demás y se adaptan cuando es necesario.

Colaboración efectiva: Empoderan a los demás, prestan atención a la diversidad de pensamiento y a la seguridad psicológica, y se centran en la cohesión del equipo.

Estos rasgos pueden parecer obvios, muy parecidos a los que se supone que son necesarios para ejercer un buen liderazgo en general. Pero la diferencia entre evaluar y desarrollar un buen liderazgo en general y un liderazgo inclusivo en particular radica en tres aspectos concretos.

En primer lugar, la mayor parte de los líderes del estudio no estaban seguros de si los demás les percibían como inclusivos o no. Solo un tercio (36 %) veía sus capacidades de liderazgo inclusivo como las veían los demás, otro tercio (32 %) sobrestimaba sus

capacidades, y el último tercio (33 %) subestimaba sus capacidades. Y lo que es aún más importante, estos líderes rara vez estaban seguros de cuáles eran las conductas específicas que realmente influían en que se les calificara como más o menos inclusivos.

En segundo lugar, la valoración como líder inclusivo no se determina haciendo una *media* de las puntuaciones de todos los miembros del equipo, sino mediante la *distribución* de esas puntuaciones. Por ejemplo, no es suficiente que, en promedio, los evaluadores estén de acuerdo en que un líder «aborda la diversidad y la inclusión plenamente». Si usamos una escala de cinco puntos (que va de «muy de acuerdo» a «totalmente en desacuerdo»), una valoración por promedio podría implicar que algunos miembros del equipo están en desacuerdo mientras que otros están de acuerdo. Para ser un líder inclusivo, hay que asegurarse de que *todo el mundo* está de acuerdo o muy de acuerdo en que se les trata de forma justa y respetuosa, se les valora, se les facilita el sentido de pertenencia y se sienten psicológicamente seguros.

En tercer lugar, el liderazgo inclusivo no se basa en grandes gestos ocasionales, sino en comentarios y acciones regulares a pequeña escala. Al comparar los comentarios cualitativos sobre los líderes más inclusivos (el 25 % superior) y los menos inclusivos (el 25 % inferior) de nuestra muestra, descubrimos que el liderazgo inclusivo es tangible y se practica todos los días.

Estas respuestas literales extraídas de nuestras evaluaciones ilustran algunos de los comportamientos tangibles de los líderes más inclusivos del estudio:

- *Comparte debilidades personales:* «[Esta líder] pregunta abiertamente la información que no posee. Trabaja con humildad y sin pretensiones. De este modo, los demás se sienten más cómodos y pueden hablar y expresar sus opiniones».
- *Aprende sobre diferencias culturales:* «[Este líder] ha dedicado tiempo a aprender lo básico (palabras comunes, expresiones, costumbres,

Por qué los líderes inclusivos son buenos para las empresas

gustos/aversiones) así como los aspectos culturales fundamentales».

- *Reconoce la individualidad de los miembros del equipo:* «[Este líder] lidera un equipo de más de cien personas y aun así se dirige a cada miembro del equipo por su nombre, conoce el flujo de trabajo y el trabajo que hace cada uno».

Las siguientes respuestas ilustran algunas de las conductas de los líderes menos inclusivos:

- *Abruma con su poder a los demás:* «Puede ser muy directo y abrumador. Y eso limita la capacidad de quienes le rodean para contribuir en las reuniones o participar en las conversaciones».
- *Muestra favoritismos:* «Siempre asigna las tareas a los mismos trabajadores de mayor rendimiento, y crea cargas de trabajo insostenibles. Debería dar oportunidades a otros integrantes

del equipo con menos experiencia para que puedan demostrar su valía».

- *Descarta los puntos de vista alternativos:*
«[Este líder] puede tener ideas muy rígidas sobre temas concretos. A veces es difícil exponer un punto de vista alternativo. Existe el riesgo de que su equipo se abstenga de plantear puntos de vista innovadores y alternativos».

Lo que los líderes dicen y hacen tiene un enorme impacto en los demás, pero nuestras investigaciones indican que este efecto es aún más pronunciado cuando lideran equipos con diversidad. Palabras y actos de exclusión sutiles por parte de los líderes o el hecho de pasar por alto las conductas de exclusión de los demás refuerza fácilmente el *statu quo*. Crear una cultura inclusiva requiere de energía y esfuerzo deliberado. Y el primer paso es que los líderes presten mucha más atención a lo que dicen y hacen a diario, y puedan corregirlo si es necesario.

He aquí cuatro maneras de empezar a ser inclusivo:

- *Conoce la imagen que proyectas como líder inclusivo:* Pregunta a los demás si te perciben como una persona inclusiva, especialmente a personas de distintos ámbitos. Esto te ayudará a detectar tus puntos ciegos, tus fortalezas y los aspectos que puedes mejorar. Así también demostrarás que la diversidad y la inclusión son importantes para ti. Programar encuentros periódicos con los miembros de tu equipo para preguntarles qué puedes hacer para que se sientan más incluidos también es una buena opción.
- *Mantente visible y exprésate abiertamente:* Explica de forma clara y convincente por qué es importante la inclusión para ti y para la empresa. Por ejemplo, comparte tus historias personales en foros públicos y conferencias.
- *Persigue deliberadamente la diferencia:* Brinda a la gente situada en la periferia de tu red de

contactos la oportunidad de expresarse, invita a diferentes personas a participar en las reuniones y amplía tu red de contactos. Por ejemplo, busca oportunidades de trabajar con equipos multifuncionales o multidisciplinares para aprovechar los diversos puntos fuertes.

- *Comprueba tu impacto:* Busca señales que indiquen que estás teniendo un impacto positivo. ¿La gente sigue tu ejemplo? ¿Hay un grupo más diverso de personas que comparte ideas contigo? ¿La gente trabaja de forma más colaborativa? Pídele a un consejero de confianza que te dé su opinión sobre las áreas en las que has estado trabajando.

Hay mucho que aprender sobre cómo convertirse en un líder inclusivo y aprovechar el potencial de los equipos diversos, pero una cosa es evidente: los líderes que practiquen de forma consciente el liderazgo

inclusivo y desarrollen su capacidad de forma proactiva verán como resultado un rendimiento superior de sus equipos diversos.

JULIET BOURKE es profesora de la School of Management and Governance, UNSW Business School, University of New South Wales y consultora de empresas. Es la autora de *Which two heads are better than one: The extraordinary power of diversity of thinking and inclusive leadership*. ANDREA TITUS es psicóloga empresarial, directora ejecutiva en Westpack Banking Corporation y vicepresidenta de SIOPA.

Notas

1. Juliet Bourke, «The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths», *Deloitte Review 22* (2018), <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>.
2. Deloitte Australia y la Victorian Equal Opportunity and Human Rights Comission, «Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance», mayo 2013, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>.