



SHUTTERSTOCK PARA EF

Recomendamos invertir en un programa multifacético de diversidad e inclusión que aliente a los empleados subrepresentados a unirse, permanecer, tener éxito y dirigir dentro de su organización.

Edward H. Chang, Katherine L. Milkman, Laura J. Zarrow, Kasandra Brabaw, Dena M. Gromet, Reb Rebele, Cade Massey, Angela L. Duckworth y Adam Grant

HARVARD BUSINESS REVIEW

Haga una medición

Casi todas las compañías de la lista de Fortune 500 ofrecen entrenamiento de diversidad. Sin

miento animó a estas mujeres a ser más proactivas sobre el avance de sus propias carreras. Aunque necesitamos más investigación para entender el motivo, podría ser que el entrenamiento hizo que las mujeres estuvieran más conscientes de las barreras de género en el lugar de trabajo, motivándolas a tomar acciones. También es posible que el esfuerzo institucional para promover la inclusión llevó a estas mujeres a confiar en que era seguro promoverse a sí mismas.

Luego la versión de nuestro entrenamiento que se enfocó enteramente en el sesgo y estereotipos de género. A pesar de su claro enfoque en el género, también tuvo efectos positivos en las actitudes de los empleados estadounidenses hacia las minorías raciales. Incluso aunque no hubo mención de sesgos raciales en este entrenamiento, los trabajadores estadounidenses que lo tomaron estuvieron más dispuestos que sus contrapartes en el grupo de control a reconocer sus propios sesgos raciales además de brindarle mentoría informal a personas de color. Parece que ayudar a las personas a reconocer sesgos hacia un grupo marginado puede tener efectos positivos en sus actitudes y comportamientos hacia otros grupos marginalizados.

Con base en estos resultados, tenemos algunas sugerencias.

► **Diversificar su enfoque de entrenamiento:** Recomendamos invertir en un programa multifacético de diversidad e inclusión que aliente a los empleados subrepresentados a unirse, permanecer, tener éxito y dirigir dentro de

...casi todas las compañías de la lista de Fortune 500 ofrecen entrenamiento de diversidad. Sin embargo, sorpresivamente pocas han medido su impacto. Eso es desafortunado, considerando que la evidencia muestra que el entrenamiento sobre diversidad puede ser contraproducente, e incluso cuando es benéfico los efectos podrían no permanecer tras el final del programa.

¿Qué pasaría si creáramos un programa de entrenamiento y probáramos rigurosamente sus efectos?

Diseñamos un experimento para medir el impacto del entrenamiento de diversidad.

Primero, creamos tres versiones de un curso de entrenamiento en línea: una enfocada en atender los sesgos de género; otra en atender los sesgos de toda clase (género, edad, raza y orientación sexual); y un tercero, que sirvió como grupo de control, que no mencionó el sesgo sino que se enfocó en la importancia de cultivar la seguridad psicológica en los equipos. El grupo de control nos permitió evaluar los efectos específicos del entrenamiento en diversidad (en contraste a los del entrenamiento en general), y las dos versiones de sesgos nos permitieron probar qué enfoque habría tenido un impacto mayor.

Después invitamos a participar a los empleados de una gran organización global. La muestra final fue 61.5% de hombres, 38.5% de mujeres y aproximadamente un 25% eran gerentes.

Para examinar los efectos de las tres versiones del entrenamiento sobre diversidad, medimos las actitudes de los empleados hacia las mujeres y minorías raciales.

del impacto de la diversidad

Es posible determinar las posiciones de empleados sobre género, raza u orientación sexual

También medimos su comportamiento durante las siguientes 20 semanas, observando a quién elegían para ser su mentor informal, a quién le reconocían excelencia y a quiénes se ofrecieron para ayudar en forma voluntaria.

Resultados

Encontramos que los entrenamientos enfocados en sesgos tuvieron un efecto positivo en las actitudes de un grupo importante: los empleados que creemos que eran los que apoyaban menos a las mujeres antes del entrenamiento. Después de completarlo estos empleados tenían más probabilidades de reconocer la discriminación en contra de las mujeres, expresar respaldo a políticas diseñadas para ayudar a las mujeres, y reconocer sus propios sesgos raciales y de género, en comparación con empleados similares en el grupo de control.

En el caso de los empleados que ya respaldaban a las mujeres, no encontramos evidencia de que el entrenamiento fuera contraproducente.

Sin embargo, ¿el entrenamiento cambió los comportamientos de las personas?

Encontramos poca evidencia de que el entrenamiento sobre diversidad influyera en el comportamiento de los hombres o de los empleados blancos, los dos grupos que típicamente tienen la mayoría del poder en las organizaciones.

El primer resultado fue que el mayor efecto conductual generado por el entrenamiento fue en el comportamiento de las mujeres en las oficinas de la compañía en Estados Unidos.

Tres meses después de completar el entrenamiento, le pedimos a la organización que enviara un correo electrónico a los empleados acerca de una nueva iniciativa.

El correo le pedía a los empleados que nominaran hasta a cinco compañeros con los que quisieran reunirse para una charla casual de café para ayudar a crear una cultura más incluyente. Nuestra meta era medir si es que, después del entrenamiento, los empleados estarían más dispuestos a brindarle mentoría informal a las mujeres y personas negras.

Al contrario de nuestras expectativas, el entrenamiento no llevó a los hombres a nominar más mujeres, ni llevó a las empleadas de alto nivel a nominar más empleadas de menor jerarquía. Sin embargo, detectamos que entre las trabajadoras de bajo nivel en los Estados Unidos, las que tomaron el entrenamiento sobre sesgos usaron esta iniciativa para buscar mentoría de colegas de mayor nivel en la compañía, sin importar el género.

Aparentemente, el entrena-

que aliente a los empleados subrepresentados a unirse, permanecer, tener éxito y dirigir dentro de su organización. Esto incluye un amplio rango de enfoques, desde revisar las prácticas de contrataciones hasta reducir los sesgos en las evaluaciones de desempeño.

► **Obtener datos:** Reunir y revisar regularmente los datos le permitirá saber cómo se están desempeñando sus programas y políticas, de forma que pueda hacer ajustes cuando sea necesario. Aunque muchas organizaciones registran mediciones de en cuanto al reclutamiento, selección y retención, muy pocas reúnen datos sobre las actitudes y comportamientos de los empleados actuales, que son el objetivo de la mayoría de los entrenamientos sobre diversidad. Hacerlo le brindará conocimientos sobre el impacto de una intervención específica.

► **Experimentar:** Tratar el entrenamiento de diversidad como un experimento (donde prueba tratamientos tomando como referencia a un grupo de control) puede ayudar a las organizaciones a averiguar qué es efectivo y qué no, sin reducir los beneficios de los programas de entrenamiento en sí mismos. Este enfoque fue lo que nos permitió detectar los efectos secundarios del entrenamiento enfocado en género sobre las actitudes y comportamientos hacia las minorías raciales. Los costos incrementales de crear diferentes versiones del mismo entrenamiento son relativamente pequeños, mientras que los beneficios podrían ser considerables. ■