



Charlas de autores: no lo llames diverso Mckinsey & Company

Puede consultar la versión original [aquí](#)

Los esfuerzos de inclusión en el lugar de trabajo pueden socavar la inclusión al etiquetar a las personas que no son blancas, cisgénero u hombres como "diversas". Ruchika Tulshyan insta a las empresas a centrarse en las experiencias de las mujeres de color.

En esta edición de "Author Talks" (Charlas de autor) , Raju Narisetti de McKinsey Global Publishing conversa con Ruchika Tulshyan, una estratega de inclusión y oradora galardonada, sobre su nuevo libro, Inclusion on Purpose: An Intersectional Approach to Creating a Culture of Belonging At Work (MIT Press, marzo de 2022). Tulshyan decodifica el sesgo detrás de frases como "adaptarse a la cultura" y "inclinarse" en una discusión sobre la seguridad psicológica en el trabajo. Sigue una versión editada de la conversación.

¿Por qué este libro es oportuno ahora?

Llevamos tres años de pandemia. No sabemos cuándo terminará. Lo que estoy empezando a encontrar, y lo que ha comenzado a suceder en los últimos años, es mucha más discusión sobre alejarse de hablar sobre la diversidad y la inclusión como "agradables de tener" para realmente tomar medidas, realmente hacer cambios y ser responsable de eso. cambiar.

¿Por qué las políticas de diversidad e inclusión deben centrarse en las experiencias de las mujeres de color?

La razón por la cual las experiencias en el lugar de trabajo deben centrarse en las experiencias de las mujeres de color es porque [las mujeres de color] están en camino de convertirse en el grupo demográfico más grande de la fuerza laboral femenina en los Estados Unidos. Y si lo mira desde una perspectiva global, constituimos la gran mayoría de mujeres en el lugar de trabajo.

Durante demasiado tiempo, la diversidad y la inclusión, especialmente los esfuerzos de diversidad corporativa, se han centrado en las mujeres (es decir, las mujeres blancas) y, sin embargo, donde se encuentran algunas de las mayores disparidades, donde hay una gran oportunidad de crecimiento y cambio, es centrándose en las mujeres. de color

Conocemos la opresión histórica de las mujeres de color, debido a las dos identidades marginadas que tienen: género y raza. Sabemos que experimentan muchos más desafíos y obstáculos para progresar en el lugar de trabajo, ya sea la desigualdad salarial, las oportunidades de éxito o ser considerados líderes.

Hay mucho trabajo que se puede hacer y se debe hacer, porque durante demasiado tiempo, especialmente en los lugares de trabajo occidentales, nos hemos centrado en cómo han progresado las mujeres blancas. De hecho, McKinsey tiene excelentes datos sobre cómo se ve realmente esa disparidad en los números. Sabemos que menos del 4 por ciento de las mujeres de color están en el C-suite corporativo estadounidense . Ese número es casi el 20 por ciento para las mujeres blancas. Así que sabemos que hay mucho trabajo por hacer.

Decodificando el sesgo



¿Con qué quiere reemplazar 'inclinarse' en el lugar de trabajo?

Una de las razones por las que toda esta narrativa sobre las mujeres que se inclinan realmente me resultó muy desconocida es que al principio de mi carrera como mujer de color, como alguien que perseguía una educación académica, que se sentía muy orgullosa de mis logros académicos y otras experiencias laborales. , No sentí que el mayor desafío para mi carrera fuera la falta de confianza o inclinarme.

Cuando consulté con otras mujeres, y especialmente con mujeres de color como yo que habían pasado por una formación académica rigurosa y otras formas de buscar experiencias laborales realmente increíbles, descubrimos una y otra vez que apoyarnos no era lo que nos estábamos quedando cortos. En realidad, fue [alrededor de] enfrentar el prejuicio, enfrentar la discriminación, ser considerado como menos comprometido o menos material de liderazgo, como por nuestros compañeros y especialmente las personas en el liderazgo.

Inclinarse se queda corto. De hecho, incluso más tarde, una vez que esta narrativa se hizo muy popular, y sigue siéndolo, algunos de los consejos que se les dan a las mujeres, como "negocia más duro" o "ten más confianza" o "finge hasta que lo logres". ", en realidad se ha encontrado que es perjudicial para las carreras de las mujeres.

Continúa poniendo la responsabilidad de cambiar sobre las mujeres, cuando en realidad muchos de los desafíos que enfrentamos son sistémicos y deben ser abordados por las organizaciones. Creo que inclinarse como eslogan tuvo su momento.

Cuando pensamos en movimientos, como el movimiento #MeToo, o cuando pensamos en movimientos por la justicia racial en todo el mundo, sabemos con certeza que apoyarse no es la respuesta para lograr ninguna forma de igualdad de género que tanto se necesita, ¿verdad? ahora.

¿Qué significa realmente 'ajuste cultural'?

El ajuste cultural es un sesgo codificado. Sé que esto es difícil de digerir porque es algo que se siente muy normalizado en la cultura corporativa y en los diversos países del mundo en los que he operado y trabajado. Hablar de alguien, un nuevo empleado o un candidato, que se adapta a la cultura es una parte muy importante del léxico, y todo el mundo lo entiende. En teoría, lo que significa encajar en la cultura es encontrar a alguien que sea exactamente como lo que existe hoy en la corporación, en el equipo de hoy.

Desafortunadamente, es un sesgo codificado. Lo que eso significa es que si su equipo está compuesto en su mayoría por hombres, si está compuesto en su mayoría por gente blanca, entonces el ajuste cultural a menudo significa, incluso en el nivel más inconsciente y subconsciente, "Busquemos otras personas que ya sean como el equipo que tenemos". tener. Tenemos un historial ganador en nuestro equipo tal como es, y no necesitamos diversificarnos".

Por lo tanto, cuando llega gente, especialmente mujeres de color, la diferencia con lo que ya está en el equipo no es solo de raza y género, sino que también podría ser un estilo diferente de vestir, un estilo diferente de hablar, diferentes experiencias laborales. Los rechazamos automáticamente si contratamos por adecuación cultural.

Es mucho más importante contratar para "agregar cultura" y enfocarse en "¿Qué nos falta hoy en el equipo? ¿Qué medidas de diversidad nos faltan hoy y realmente



agregaríamos a nuestro equipo? Contratemos para eso". Lo que también es importante es nombrar lo que queremos que sea diferente, que queremos diversidad en nuestro equipo sin decir: "Solo queremos personas diversas".

Recibo mucho de "¿Puede recomendarme a una persona diversa?". Tengo que doblar y hacer doble clic un poco y decir: "¿Qué quieres decir? ¿Qué es una persona diversa?"

Cuando llamas a alguien una persona diversa, y lo que eso significa a menudo es racialmente no blanco y étnicamente no blanco, o género diverso, no cis masculino, la respuesta es simplemente: "Oh, una persona diversa es simplemente una persona diversa".

Realmente animo, especialmente a los gerentes y líderes de contratación, a nombrar en qué áreas de diversidad quieren enfocarse. Si no puede nombrarlo, no podrá cambiarlo o medirlo. Una vez más, necesitamos que más gerentes de contratación se alejen de la ecuación del ajuste cultural y avancen hacia la adición cultural.

También es muy importante no llamar a nadie, a ningún candidato o a un grupo de personas, gente "diversa". En ese momento, estás centrando la Blancura.

Construyendo un lugar de trabajo inclusivo

¿Por qué la seguridad psicológica es vital para la inclusión?

Una de las razones por las que creo que los esfuerzos de diversidad corporativa hasta la fecha no lograron alcanzar los objetivos establecidos o ciertamente no lograron el tipo de progreso que deseaban es porque no abordan el aspecto de las personas.

Realmente quiero que los líderes y gerentes se sienten y se detengan, piensen e investiguen sus propios prejuicios, sus propias áreas en las que tienen privilegios. "¿Cuáles son las áreas en las que podemos usar nuestra influencia y privilegio para el bien?" Porque eso es lo que realmente mueve la aguja. No es necesariamente, "Aquí hay un gran programa de diversidad corporativa. Vamos a marcar la casilla y seguir adelante". Parte de eso, como gerente y líder, es crear seguridad psicológica.

Sobre la base del trabajo innovador de la Dra. Amy Edmondson sobre la seguridad psicológica, lo que descubrió fue que donde existe seguridad psicológica, especialmente en situaciones muy tensas y de alto riesgo, como en el hospital, en la unidad de cuidados intensivos neonatales, no importa quién eres o cuál es tu rango. Podrías ser una mujer de color en el equipo, que tal vez no tenga el estatus y el privilegio del líder blanco [masculino] en el equipo, y aún así tener la seguridad de hablar, aún saber que puedes arriesgarte, que tal vez puedas interrumpir el plan de acción que se va a llevar a cabo.

"Vamos a administrar este medicamento" o "Vamos a seguir esta ruta de cirugía", etcétera. Incluso si no tengo privilegios ni estatus, puedo saltar en ese momento y decir: "En realidad, no creo que ese sea el curso de acción correcto". Puedo arriesgarme. Mi idea puede no ser la ganadora, puede ser un fracaso, pero saber que no voy a perder estatus, que no voy a ser humillado, es muy importante. Eso es lo que crea equipos innovadores.

Los equipos donde hay un gran crecimiento, donde hay mucho éxito, son equipos que tienen una seguridad psicológica alta. Ha habido múltiples estudios desde el trabajo del Dr. Edmondson sobre esto. Cuando lo reemplazamos con el lente de la diversidad y la inclusión, es cómo creamos una cultura en la que, sin importar cuál sea su origen, tal



vez tengo un nombre desconocido, mi nombre es Ruchika, no es algo que sea muy común en la fuerza laboral estadounidense: usted No debería sentir vergüenza o torpeza al plantear tu idea o arriesgarte. No debe sentir que perdería estatus o que sería considerado "menos que".

Creo que es muy importante que los gerentes y líderes piensen: "¿Cómo creamos seguridad psicológica en nuestros equipos hoy? ¿Cómo creamos espacio para que las personas asuman riesgos? Porque sabemos que tomar riesgos y fallar es realmente importante en términos de crear un equipo y un entorno innovadores y de alto crecimiento.

¿Cómo pueden las personas aprender de los errores en materia de inclusión?

El camino para crear una cultura inclusiva y una sociedad inclusiva, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo, será accidentado y lleno de fracasos. No hay absolutamente ninguna manera de que podamos hacer un cambio real y tener un crecimiento real sin cometer algunos errores bastante grandes.

Lo importante a tener en cuenta cuando se trata de la inclusión es que, lamentablemente, a la mayoría de nosotros no se nos ha dado un modelo de una sociedad muy inclusiva cuando éramos niños, y ciertamente [no] en el lugar de trabajo.

Un estudio encontró que las tres cuartas partes de las personas blancas en Estados Unidos no tienen un solo amigo de color, y el 91 por ciento de la red social de la persona blanca promedio es blanca. Puedes imaginar que si no has tenido interacciones, ninguna interacción significativa, con personas que son diferentes a ti, las personas en experiencias tempranas tienen muy pocas interacciones significativas con la diversidad.

El mismo estudio encontró que la primera vez que la mayoría de los estadounidenses blancos tienen interacciones significativas con personas que son diferentes a ellos es en el lugar de trabajo. Podrías pasar dos décadas, incluso más, sin interactuar realmente de manera significativa con alguien que es diferente a ti. Entonces estás en el lugar de trabajo y tratas y hablas y te conectas y colaboras con personas que son muy diferentes a ti. Vas a cometer errores, ¿verdad? Este es un músculo que todos necesitamos desarrollar, y necesitamos entrenar, y vamos a cometer errores.

Uno de los mayores desafíos para la diversidad, la equidad y la inclusión en la actualidad es que las personas no quieren cometer errores. Sí, puedo entender que no queremos lastimar a nadie, no queremos ser la persona que destruyó la carrera de alguien, pero diría que al no participar en esas acciones valientes, al no dar esos valientes pasos hacia adelante, al no Haciendo tiempo para entender en qué podíamos mejorar, seguimos más de lo mismo. El statu quo no nos llevará a un lugar de trabajo o una sociedad más inclusivos.

¿Qué te da esperanza?

Reportar para el libro fue bastante doloroso y traumático. No esperaba eso. Después de algunas de las entrevistas que tuve con mujeres de color en el libro, a veces hubo uno o dos días en los que realmente necesitaba acostarme y pensar: "¿Puede este libro hacer una diferencia?" Porque parece que algunos de los desafíos que estamos resolviendo son muy grandes y abrumadores.

ero lo que me da esperanza, especialmente a largo plazo, es esta realización que, año tras año, más y más líderes, gerentes y personas con privilegios en la sociedad y en el



lugar de trabajo están comenzando a construir. Es muy inspirador y es una lección de humildad.

Estoy empezando a escuchar a más líderes con los que hablo decir cosas como: "Reconozco que tengo privilegios. Quiero aprender más sobre la interseccionalidad. Me estoy tomando el tiempo para leer literatura, libros y medios y escuchar podcasts de personas que nunca hubiera escuchado hace unos años".

Creo que hay un cambio social y un movimiento social que se está construyendo a partir del movimiento por la justicia racial, especialmente impulsado por Black Lives Matter. Me siento muy inspirado incluso por el movimiento #MeToo por todos los desafíos que trajo a la luz.

Estoy tan inspirado por el hecho de que ahora, cuando entro en organizaciones, tengo conversaciones con personas que dicen: "Hace cinco años, nunca hubiera mencionado este problema que he estado enfrentando, porque pensé que era demasiado pequeño o pensé que era normal para ser una mujer en el lugar de trabajo o para trabajar en un entorno dominado por hombres. Pero voy a mencionarlo y voy a decir algo".

Por otro lado, también ha sido muy inspirador escuchar a personas con privilegios decir cosas como: "Reconozco que cometí este error, y voy a dar un paso al frente y tomar responsabilidad para hacer el cambio". Creo que la responsabilidad personal, la responsabilidad personal, el hecho de que estemos reconociendo, más que nunca, que la inclusión es un rasgo de liderazgo me da mucha esperanza.

Cuando me estaba convirtiendo en un defensor de un lugar de trabajo más diverso e inclusivo, al principio, me pidieron que entrara para dirigirme a las organizaciones. A menudo me decían: "¿Puedes hablar simplemente de diversidad, pero sin mencionar la raza?" Entonces yo diría: "Pero, ¿qué quieres decir con 'hablar de diversidad' entonces?" Y decían: "Ya sabes, solo mujeres, como, inclínate. Temas como, ya sabes, el síndrome del impostor". Realmente solo querían una "diversidad" a nivel superficial, que se centrara esencialmente en un grupo socioeconómico alto de mujeres blancas.

Lo que me da esperanza ahora es que en los últimos años nadie me ha preguntado o se me ha acercado para hablar sobre diversidad e inclusión y me ha dicho: "Por favor, no hables de raza". De hecho, la mayoría de las veces, ahora me piden que vaya a algunos de esos lugares desafiantes y vulnerables.

Estoy empezando a escuchar a muchos más empleados en diferentes niveles hablar sobre los desafíos que han enfrentado. Creo que la marea creciente es lo que va a levantar todos los barcos. Al menos, eso es lo que me da optimismo.

¿Cómo sería el éxito para ti?

Hay un éxito personal y luego hay un éxito social. El éxito personal sería que no hable más de este tema y deje absolutamente obsoleta esta parte de lo que hago, que si entro y digo que a las mujeres de color les falta liderazgo, la gente me mira y se ríe. : "¿Qué quieres decir con eso? Ni siquiera puedo imaginar que estás hablando de una época en la que las mujeres de color no tenían las mismas oportunidades y derechos que todos los demás". Honestamente, es para volverme obsoleto en lo que estoy hablando en este momento.

Desde un punto de vista más amplio y social, no se trata solo de números, sino que, por supuesto, los datos y las métricas cuentan mucho. Volviendo a este concepto de



seguridad psicológica, es esta idea de que cuando las mujeres de color entran a su lugar de trabajo, son vistas como líderes, son vistas como innovadoras y pioneras, son reconocidas por ser auténticas en el trabajo. Sienten que pueden fallar y tomar esos riesgos y ser los que levantan la mano con esas preguntas estúpidas y aún así ser considerados igualmente competentes e igualmente líderes.

Para mí, ahí es donde creo que realmente habríamos movido la aguja más allá de donde estamos. Para mí, cuando ya no necesitemos tener esta conversación es cuando espero poder descansar.