

¿Su programa de desarrollo de liderazgo está socavando sus objetivos de DEI?

Elizabeth Weingarten y Liz Kofman-Burns

Con licencia de
 **Harvard
Business
Review**

Tiempo de lectura:
5.5 minutos**LIDERAZGO
Y GERENCIA**

Sheila está agotada. Como directora de recursos humanos de una empresa de biotecnología de tamaño mediano, pasó los últimos dos años ejecutando programa tras programa para apoyar el crecimiento y desarrollo de cientos de empleados. A pesar de estos esfuerzos, enfrenta problemas cada vez mayores: Los números de retención están cayendo y la representación de grupos subrepresentados en los altos liderazgos sigue siendo baja.

Sheila es un compuesto, extraído de la experiencia de los líderes de recursos humanos con los que hablamos regularmente: profesionales bien intencionados que trabajan arduamente para apoyar a su fuerza laboral y mejorar la diversidad, la equidad y la inclusión en toda la organización, pero no obtienen los resultados que desean. Entonces, ¿qué está pasando? Argumentamos que muchas organizaciones tienen los programas correctos, pero se están implementando de manera incorrecta, lo que a veces exacerba los problemas que deben solucionar. Esto es especialmente claro cuando se trata de programas de desarrollo de liderazgo, como tutoría o entrenamiento de liderazgo. Según la investigación, los empleados con acceso a este tipo de oportunidades de desarrollo profesional muestran una tasa de retención 34% mayor que aquellos que no lo tienen. Además, un estudio representativo a nivel nacional encontró que las empresas con programas de mentores vieron un aumento del 18% en las gerentes de color en un lapso de cinco años.

En un estudio de 200 líderes de personal, descubrimos que, si bien el 79% dijo que identificar a los líderes de alto potencial era una alta prioridad, solo el 16% cuenta con un proceso formal para hacerlo. Un asombroso 85% de los líderes nos dijeron que confiaban en los comentarios informales de los gerentes para tomar decisiones sobre quién debería obtener una oportunidad de desarrollo de liderazgo.

La mayoría de los profesionales de recursos humanos siente que esto es un problema: El 51% admitió que la forma en que actualmente seleccionan a los líderes les dio a algunos empleados una ventaja injusta. Tienen un buen punto. Según el estudio *Women in the Workplace*, elaborado por McKinsey en 2021, los hombres blancos representan el 35% de los empleados de nivel de entrada, pero el 62% de la C-suite. El patrón inverso es cierto para las mujeres y especialmente para las mujeres de color, que representan el 17% de los puestos de nivel de entrada, pero solo el 4% de la C-suite.

Este artículo es útil para:

- *Apoyar a su fuerza laboral.*
- *Mejorar la diversidad, la equidad y la inclusión en su organización.*
- *Implementar un proceso de selección más equitativo.*

Cuando se trata de programas de desarrollo de liderazgo, los empleados muestran una tasa de retención 34% mayor que aquellos que no tienen acceso a ellos.

La conclusión: Cuando se utilizan medios informales al seleccionar empleados para oportunidades como tutoría o entrenamiento de liderazgo, es muy probable que entren en juego nuestros prejuicios sobre quién tiene potencial. Dado que las oportunidades de desarrollo de liderazgo tienden a engendrar otras oportunidades, el problema de la selección desigual se agrava con el tiempo.

Al depender principalmente de la retroalimentación informal, las organizaciones están obstaculizando su capacidad para tomar las mejores decisiones sobre quién puede beneficiarse de los poderosos programas de desarrollo. La investigación también sugiere que abordar la selección de esta manera limita su impacto potencial.

La solución más equitativa y eficaz al desafío de la selección del desarrollo del liderazgo es ofrecer oportunidades a todos los empleados que forman parte de la población objetivo más amplia. Por ejemplo, si actualmente ofrece coaching de liderazgo para nuevos gerentes de “alto potencial”, ¿por qué no abrirlo a todos los nuevos gerentes?

Si actualmente la democratización total del desarrollo del liderazgo no es una posibilidad en su organización, lo instamos a implementar los siguientes cuatro pasos para un proceso de selección más equitativo, teniendo en cuenta un requisito previo importante: Dado que los procesos solo funcionan si las personas los siguen, es esencial generar desde el principio la aceptación de los gerentes y líderes.

1. Aclarar las oportunidades.

Primero, identifique todas las oportunidades formales e informales de desarrollo de liderazgo que existen en su organización. Incluya todas las oportunidades (desde repartir asignaciones exigentes hasta rotaciones de trabajo y programas de tutoría) que ayuden a los empleados a mejorar las habilidades necesarias para avanzar y ganar visibilidad. Este ejercicio a menudo saca a la luz cuántas oportunidades se están ocupando informalmente en la actualidad.

2. Definir las cualificaciones.

A continuación, defina qué califica a un empleado para cada una de las diferentes oportunidades que enumeró. Sus definiciones deben incluir criterios de evaluación claros y medibles. Como regla general, los criterios deben basarse en el desempeño demostrado y no en el “potencial” de un empleado, donde hay mucho espacio para el sesgo.

La solución más equitativa y eficaz al desafío de la selección del desarrollo del liderazgo es ofrecer oportunidades a todos los empleados que forman parte de la población objetivo más amplia.

3. Comunicar las oportunidades a todos.

En nuestra investigación, encontramos que el conocimiento de las definiciones disminuyó junto con el poder organizacional: Los encuestados nos dijeron que el 49% de los líderes sénior sabían lo que significaba ser un líder de alto potencial, pero que solo el 25% de los empleados también estaban alineados con esa definición.

Asegúrese de que todos en la organización, incluidos los empleados y gerentes, entiendan las oportunidades de desarrollo de liderazgo y las calificaciones necesarias. Una forma sencilla de hacerlo es pedirles a todos los gerentes que envíen un correo electrónico una semana después de las revisiones de desempeño, enumerando las oportunidades de desarrollo de liderazgo disponibles, las calificaciones necesarias y cómo postularse. Esto les da a los gerentes algo concreto que ofrecer para avanzar en las conversaciones de carrera posteriores a las revisiones y asegura que todos conozcan las oportunidades de desarrollo disponibles.

4. Formalizar el proceso de selección.

Cree un proceso de selección formal que fomente comparaciones justas y transparentes de los empleados, para aumentar la responsabilidad. No es basta tener criterios para la selección si los gerentes solo aplican esos criterios selectivamente a una o dos personas que ya tienen en mente para una oportunidad. La investigación muestra que un enfoque comparativo, donde los gerentes ven cómo cada uno de sus subordinados está desempeñándose antes de tomar una decisión de selección, reduce el sesgo.

Muchos líderes reconocen que las brechas de representación en la cima están perjudicando el compromiso, el reclutamiento y la retención de los empleados. Argumentamos que la solución se esconde a simple vista: Rediseñar la forma en que se distribuyen las oportunidades de desarrollo de liderazgo existentes. En lugar de perpetuar un sistema que recompensa a aquellos que estamos predispuestos a creer que tienen “potencial”, los líderes pueden aprovechar los programas de desarrollo para reducir el sesgo y promover de manera justa a los líderes subrepresentados.

LIDERAZGO Y GERENCIA

Los líderes pueden aprovechar los programas de desarrollo para reducir el sesgo y promover de manera justa a los líderes subrepresentados.

Sobre las autoras:

Elizabeth Weingarten es periodista, científica conductual y jefa de conocimientos de ciencias conductuales en la plataforma de desarrollo de personas Torch.

Liz Kofman-Burns es socióloga y cofundadora de la firma de DEI Peoplism.



El servicio para desarrollar habilidades directivas con contenidos de Harvard Business Review en español.

...Porque hoy depende de usted.

www.dirigehoy.com
contacto@dirigehoy.com