Mapa de formación para profesionales de RRHH: mejorar las estrategias de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo

Visión general

Las prácticas de trabajo de alto rendimiento (HPWP) se definen como una forma de organizar el trabajo en la que las personas empleadas participan en la toma de decisiones que tienen un impacto real en sus puestos de trabajo y en la organización en general. El objetivo de estas prácticas es lograr una cultura de alto rendimiento, en la que las normas, los valores y los recursos humanos se combinen para crear un entorno en el que la consecución de altos niveles de rendimiento sea una forma de vida. Los/as profesionales de recursos humanos (RRHH) desempeñan un papel clave en la aplicación de los HPWP y la formación en forma de un conjunto de mapas de coaching (C-MAPS). Esta herramienta pretende ser una ayuda visual que establezca preguntas clave de coaching y un itinerario de formación para que aborden los problemas basados en el trabajo de diversidad e inclusión (D&I) permitiendo a los/as profesionales de RRHH mejorar las estrategias de gestión de RRHH en este tema.

Qué son las HPWPs?

La importancia estratégica de la gestión de RR.HH. y su impacto en el rendimiento de las empresas ha suscitado un gran interés entre el mundo académico, las empresas y los/as profesionales del desarrollo de RR.HH. (por ejemplo, formadores/as y asesores/as empresariales y de negocios). Este interés se centra en el potencial de los denominados HPWP para actuar como un recurso único y sostenible que apoye la aplicación de la estrategia empresarial y la consecución de los objetivos operativos.

Las HPWPs son un conjunto de prácticas de gestión diseñadas para crear un entorno en el que las personas empleadas tengan una mayor implicación y responsabilidad. Combinan prácticas de RRHH, estructuras de trabajo y procesos diseñados para aprovechar los conocimientos, las capacidades y la alineación de las personas empleadas con la organización.

Las HPWPs son un conjunto de prácticas coherentes y consistentes que ven en las personas una fuente de ventaja competitiva. Capacitan a las personas empleadas, lo que contribuye a la eficacia y el rendimiento de la organización y a crear una ventaja competitiva (Datta et al, 2005). Aunque no se han definido de forma coherente ni se les ha dado un nombre uniforme, Datta et al (2005) señalan que las HPWP se suelen considerar un conjunto de prácticas de RRHH coherentes y consistentes internamente, diseñadas para promover el conocimiento, la motivación y el compromiso de las personas empleadas.

Los principales componentes de las HPWP en las organizaciones son la formación, el aprendizaje y el desarrollo; la participación de las personas empleadas, el intercambio de información y la escucha de la "voz de las personas trabajadoras"; el apoyo al trabajo en equipo/equipos autogestionados; y el reconocimiento de la contribución y el rendimiento de las personas.

¿Cuál es la relación entre los HPWP y los C-MAPS para los/as profesionales de RRHH en el contexto de la D&I?

El concepto de HPWP está directamente relacionado con la importancia de los C-MAPS para los/as profesionales de RRHH en el contexto del D&I en el lugar de trabajo. Los HPWP son un conjunto de prácticas estratégicas de gestión destinadas a mejorar el rendimiento y la eficacia de la organización. Hacen hincapié en la implicación, la motivación y el compromiso de las personas empleadas, subrayando la idea de que las personas son una valiosa fuente de ventaja competitiva. Cuando los/as profesionales de RRHH se embarcan en el viaje de mejorar la D&I en el lugar de trabajo, los HPWP pueden servir como base para crear un entorno de trabajo inclusivo y de alto rendimiento.

La importancia estratégica de la gestión de RR.HH. pone de relieve el papel fundamental que desempeñan los/as profesionales de RR.HH. en la configuración del éxito de una organización. RRHH es responsable de implementar prácticas laborales de alto rendimiento, que pueden, a su vez, apoyar la consecución de la estrategia corporativa y los objetivos operativos. En el contexto del D&I, los C-MAPS se convierten en herramientas inestimables para que los/as profesionales de RR.HH. naveguen por las complejidades de la implantación eficaz de las HPWP. Estos mapas ayudan a definir objetivos claros, a implicar a los empleados y a crear una cultura organizativa integradora que se ajuste a los principios de los HPWP.

Los HPWP hacen hincapié en la implicación, la motivación y el reconocimiento de las personas empleadas. En el ámbito de la D&I, esto se refiere a la creación de un entorno en el que las personas empleadas de diversos orígenes se sientan capacitadas, comprometidas y valoradas. Los C-MAPS diseñados para los/as profesionales de RRHH que se embarcan en iniciativas de D&I pueden incorporar los principios de los HPWP para garantizar que las personas empleadas no sólo estén incluidas, sino que también contribuyan activamente al éxito de la organización. Al alinear el viaje de coaching con las HPWP, los/as profesionales de RRHH pueden aprovechar estratégicamente sus prácticas para fomentar la diversidad, la inclusión y el alto rendimiento en el espacio de trabajo. Estos mapas ayudan a los/as profesionales de RRHH a desarrollar e implementar un enfoque estructurado para alcanzar los objetivos de D&I y al mismo tiempo adherirse a los principios de los HPWP.

El modelo C-MAP para los/as profesionales de RRHH

La creación de un C-MAP para que los/as profesionales de RRHH aborden los problemas laborales de D&I es de vital importancia debido a la naturaleza intrincada y polifacética de las cuestiones de D&I. La ayuda visual no sólo simplifica la complejidad, sino que también proporciona una hoja de ruta estructurada que los/as profesionales de RRHH pueden seguir. Los retos de D&I a menudo implican diversos aspectos, como el sesgo inconsciente, los matices culturales, las políticas organizativas y el compromiso de las personas empleadas, que pueden resultar abrumadoras. El C-MAP actúa como una guía, ayudando a los/as profesionales de RRHH a dividir sistemáticamente el viaje en fases manejables, cada una con su propio conjunto de objetivos y preguntas clave. Esto garantiza que los/as profesionales de RRHH puedan centrar sus esfuerzos y recursos de forma eficaz para abordar cada aspecto de la D&I, fomentando así un espacio de trabajo más inclusivo y diverso.

Al esbozar claramente los pasos necesarios para comprender, elaborar estrategias, aplicar y evaluar los esfuerzos en materia de D+I, el mapa fomenta un enfoque sistemático para abordar estos retos. Es un recordatorio visual de que el trabajo de D&I no es un esfuerzo puntual, sino un proceso continuo que requiere una mejora y una adaptación continuas.

Por lo tanto, un C-MAP es una herramienta de formación utilizada para visualizar, planificar y apoyar la realización de sesiones de formación. En el caso de los/as profesionales de RRHH, sirve para realizar una lluvia de ideas sobre la aplicación eficaz de la D&I en el lugar de trabajo, con el apoyo de los comentarios de las personas empleadas. El modelo se basa en el modelo GROW (es decir, objetivo, realidad, opciones y camino a seguir).

Estas cuatro palabras y frases corresponden a las cuatro etapas principales de una sesión de coaching, adaptadas a las necesidades de los/as profesionales de RRHH.

|  |
| --- |
| OBJETIVO: ¿Qué quieres?Definir objetivos D&I  |
| El punto final: dónde quiere estar el profesional de RRHH | Acordar un tema de debate | Acordar unos resultados específicos | Establecer objetivos a largo plazo |

|  |
| --- |
| REALIDAD: ¿Dónde estás ahora?Entender los retos |
| La realidad actual: donde están ahora los/as profesionales de RRHH | Preguntar sugerencias a las personas empleadas | Recoger datos relevantes | Examinar las metas asumidas |

|  |
| --- |
| OPCIONES: ¿Qué podrías hacer?Considerar la mejor opción(es) para dirigir los retos |
| Todas las opciones consideradas por los/as profesionales de RRHH | Preguntar sugerencias a las personas empleadas | Recoger las mejores opciones presentadas | Examinar las metas asumidas |

|  |
| --- |
| CAMINO A SEGUIR: ¿Qué vas a hacer?Aplicación y seguimiento de las acciones D&I |
| Acciones que tomarán los/as profesionales de RRHH  | De acuerdo con el plan específico de acciones  | Idenficiar posibles obstáculos | De acuerdo con el apoyo adicional de las personas empleadas |

Cada una de las etapas implica que el/la profesional de RRHH explore temas y cuestiones, a medida que el C-MAP se transforma en una herramienta de brainstorming. A continuación se incluye una lista de preguntas potenciales para cada etapa del modelo GROW para profesionales de RRHH.

Objetivo – Definir objetivos D&I

Además de simplificar la complejidad, un C-MAP alinea a los/as profesionales de RRHH con los objetivos de D&I de su organización. Empezando por la definición del objetivo, garantiza que los/as profesionales de RR.HH. comprendan lo que pretenden conseguir y qué aspecto tiene el éxito. Esta alineación es crucial para la eficacia de las iniciativas de D&I. Una vez acordado un tema de debate sobre D&I, el/la profesional de RRHH debe realizar una lluvia de ideas sobre los resultados y objetivos específicos. Puede tratarse de objetivos a corto plazo o a largo plazo. Los objetivos deben ser SMART: específicos, medibles, precisos, realistas y oportunos. Los objetivos también deben ser inspiradores y positivos, a la vez que deben suponer un reto y exigir al profesional de RRHH que se esfuerce y amplíe sus capacidades para alcanzarlos.

|  |
| --- |
| Definir los objetivos: empieza por aclarar los retos específicos en materia de diversidad e igualdad que estás abordando y cómo se percibe el éxito. Ejemplos de preguntas ¿Qué reto de D&I quiero abordar? ¿Qué aspecto tiene? ¿Qué me dirán las personas empleadas sobre este reto de D&I? ¿Cómo me sentiré una vez conseguido? ¿Qué es diferente? |

Realidad – Entender los retos

Durante la segunda fase del proceso, el profesional de RRHH debe debatir la realidad actual de la situación utilizando una variedad de métodos y técnicas diferentes. Deberías evaluar tu propia situación antes de pedir consejo o información específica a las personas empleadas sobre el escenario actual y los obstáculos a los que se enfrentan. El/la profesional de RRHH debería tratar de identificar el potencial de la situación, en lugar de los problemas. Debería examinar cualquier suposición hecha por él/ella mismo/a o por sus compañeros/as con respecto a la realidad y las perspectivas de los objetivos futuros y descartar cualquier historia o acontecimiento que sea irrelevante para los objetivos en cuestión.

En esta fase, el C-MAP hace hincapié en la importancia de la participación de las partes interesadas, la toma de decisiones basada en datos y el fomento de una cultura integradora. Al abordar estos aspectos, los/as profesionales de RRHH pueden garantizar que sus esfuerzos de D&I estén bien informados, incluyan diversas perspectivas y se centren en crear un lugar de trabajo acogedor para todas las personas empleadas.

|  |
| --- |
| Análisis de las partes interesadas: identificar a las partes interesadas clave y tus expectativas en materia de D&I. Las iniciativas de D&I suelen implicar a numerosas partes interesadas internas y externas, por lo que identificar sus expectativas y preocupaciones garantiza que los/as profesionales de RRHH tengan en cuenta una perspectiva más amplia y obtengan apoyo para sus esfuerzos. |

|  |
| --- |
| Compromiso y cultura de las personas empleadas: El trabajo de D&I va más allá de los cambios políticos. También implica fomentar una cultura organizativa integradora. El mapa aborda este aspecto animando a los/as profesionales de RRHH a implicar a las personas empleadas y promover una cultura de pertenencia. |

|  |
| --- |
| Toma de decisiones basada en datos: recopila datos pertinentes sobre la situación actual de la D+I en tu organización. Esto significa que los esfuerzos de D&I deben basarse en pruebas, y los datos pueden proporcionar información valiosa sobre la eficacia de las estrategias y la identificación de áreas problemáticas. |

Ejemplos de preguntas ¿A qué problema específico de diversidad e igualdad te enfrentas (es decir, qué está ocurriendo en este momento, cuál crees que es la raíz del problema)? ¿Cómo afecta a la organización y a tus empleados (es decir, a quién afecta y cómo)? ¿Qué has intentado hasta ahora y cuáles han sido los resultados? ¿Cómo de lejos estás de la situación ideal (es decir, qué se interpone en el camino hacia tu objetivo)? ¿Qué opinas de la situación actual (es decir, cómo te afecta a ti y a tu rendimiento)?

Opciones – Considerar la mejor opción(es) para afrontar los retos

Una vez debatida la realidad y todos los obstáculos a los objetivos actuales de D&I, deben examinarse las Opciones, es decir, cómo superar los problemas actuales que impiden avanzar hacia una cultura inclusiva en el lugar de trabajo. En un primer momento, debe presentarse y debatirse toda la gama de opciones, principalmente invitando a las personas empleadas a que hagan sugerencias. Al final de esta fase, el/la profesional de RR.HH debería asegurarse de que se han tomado al menos algunas decisiones con respecto a la superación de los obstáculos, y de que existe una ambigüedad significativamente menor en torno a las acciones inmediatas.

Ejemplos de preguntas ¿Son inclusivas y equitativas las actuales políticas de RR.HH.? ¿Qué otras políticas de RRHH podrían tener sentido? ¿Qué ideas tienes? ¿Qué acciones te han funcionado en el pasado a la hora de aplicar la D&I en tu organización? ¿Puedes revisar o crear políticas que apoyen la D&I? ¿Quién podría ayudarte a alcanzar tus objetivos? ¿Cómo puede RRHH fomentar una cultura de inclusión y pertenencia entre los empleados? ¿Qué estrategias de compromiso son más eficaces? ¿Qué información necesita y cómo podría adquirirla? ¿Qué más podría hacer para promover un lugar de trabajo integrador? ¿Y si se eliminara la limitación, cambiarían las cosas? ¿Cuáles son las ventajas y los inconvenientes de cada una de las opciones que has identificado para abordar el reto de D&I? ¿Qué factores o consideraciones utilizarás para ponderar las opciones? ¿Qué tienes que dejar de hacer para alcanzar este objetivo? ¿Qué obstáculos se interponen en tu camino?

Camino a seguir – Aplicación y seguimiento de las acciones de D&I

La etapa final del proceso GROW es cuando el profesional de RRHH se compromete a emprender acciones decisivas para avanzar hacia su objetivo de D&I. Se elabora un plan que incluye directrices y calendarios específicos para realizar progresos alcanzables. Se identifican los posibles obstáculos que puedan surgir durante el proceso y se estudian las soluciones subsiguientes, incluyendo un esbozo del apoyo necesario durante todo el proceso. El profesional de RR.HH. debe ser flexible a lo largo de todo el proceso, y puede ser necesario revisar los objetivos y las acciones para reaccionar ante acontecimientos positivos y negativos.

En otras palabras, el C-MAP también destaca la necesidad de rendir cuentas, informar y reconocer los logros, garantizando que los/as profesionales de RRHH sigan comprometidos con sus objetivos y sean transparentes sobre sus acciones, lo que en última instancia puede conducir a estrategias de D&I más eficaces y a cambios positivos duraderos dentro de una organización.

|  |
| --- |
| Continuous improvement: La D&I es un viaje continuo. El C-MAP hace hincapié en la necesidad de mejora y adaptación continuas. No se trata de un esfuerzo puntual, sino de un compromiso para realizar cambios duraderos. ¿Cómo pueden los RRHH garantizar la evaluación y adaptación continuas de las estrategias de D&I? ¿Qué mecanismos pueden establecerse para la retroalimentación y la mejora? |

|  |
| --- |
| Rendición de cuentas y comunicación: el mapa promueve la rendición de cuentas sugiriendo la presentación periódica de informes y la comunicación de los progresos realizados. Esto garantiza que los/as profesionales de RRHH se mantengan comprometidos/as con sus objetivos y sean transparentes en sus acciones. |

|  |
| --- |
| Celebración y reconocimiento: reconocer los logros y celebrar los hitos es un aspecto importante para mantener alta la motivación y reconocer los esfuerzos de los/as profesionales de RRHH y otras partes interesadas. Cómo celebrarán los/as profesionales de RRHH los hitos y reconocerán las contribuciones al D&I? |

Ejemplos de preguntas ¿Qué vas a hacer para alcanzar tus objetivos de D&I? ¿Cómo y cuándo lo harás? ¿Con quién hablarás durante todo el proceso? ¿Hay otras medidas que debas poner en marcha? ¿Qué harás ahora y cuándo? ¿Qué más vas a hacer? ¿Cómo medirás el impacto de tus iniciativas de D&I? ¿Qué circuitos de retroalimentación se establecerán con las partes interesadas? ¿Qué podría impedirte avanzar? ¿Cómo lo superarás? ¿Cómo te mantendrás motivado? ¿Cómo comunicarás tus progresos y éxitos a la organización y a las partes interesadas? ¿Cómo puede RRHH garantizar que las iniciativas de D&I sean sostenibles y continúen evolucionando? ¿Existen oportunidades para ampliar los esfuerzos de D&I en la organización? ¿Cuándo necesitas revisar los progresos: diariamente, semanalmente, mensualmente? ¿Hasta qué punto estás comprometido/a en esta acción?

El concepto y el diseño del C-MAP para los/as profesionales de RRHH

El concepto C-MAP utiliza las etapas del modelo GROW y proporciona una plantilla visual de un recorrido de formación, literalmente un camino o un mapa, que culmina en un plan de acción masivo. La sesión de coaching del C-MAP comienza en la esquina superior derecha (META). Se desplaza hacia la izquierda para explorar la situación actual "ahora" (REALIDAD) y, a continuación, explora las opciones a las que se enfrenta el/la profesional de RRHH (OPCIONES). La etapa final, CAMINO A SEGUIR, concluye la sesión de coaching con un "Plan de acción masivo".

Figura 1 muestra la plantilla en blanco del C-MAP que deberían utilizar los/as profesionales de RRHH al abordar un aspecto de D&I.

Figure 2 muestra una plantilla C-MAP rellenada que puede servir como ejemplo de un reto que los/as profesionales de RRHH han identificado y tratarán de resolver para promover un entorno de trabajo más inclusivo en tu organización.

**TÍTULO C-MAP: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**OBJETIVO**

**ELECCIÓN**

**AHORA**

**CAMINIO A SEGUIR**

**REALIDAD**

**MAPA**

**OPCIÓN**

**Figura 1: plantilla C-MAP para profesionales de RRHH**

**TÍTULO C-MAP: Aumentar la diversidad y la inclusión en los puestos directivos**

**OBJETIVO**

* Abordar la infrarrepresentación de los grupos minoritarios en los puestos directivos de la empresa.

**ELECCIÓN**

**AHORA**

* Revisar las políticas: auditar las políticas de RRHH existentes para comprobar su inclusividad
* Nuevas políticas: crear políticas para el desarrollo de un liderazgo diverso
* Acciones anteriores: ampliar las prácticas de contratación de diversidad que hayan tenido éxito
* Colaboración: asociarse con expertos en diversidad e inclusión
* Promoción de la cultura: desarrollar iniciativas para fomentar la inclusión
* Reto: falta de diversidad en los puestos directivos, con pocas minorías de líderes
* Impacto: moral baja, perspectivas diversas limitadas en la toma de decisiones
* Acciones anteriores: formación en diversidad, esfuerzos de contratación en diversidad
* Situación ideal: equipo directivo diverso, cultura de inclusión activa
* Sentimientos: frustración, preocupación por las oportunidades perdidas

**CAMINO A SEGUIR**

**REALIDAD**

**MAP**

* Revisión de las políticas: empezar revisando las políticas actuales de RRHH para que sean inclusivas.
* Nuevas políticas: desarrollar e implementar nuevas políticas para un liderazgo diverso
* Colaborar: buscar asesoramiento de consultores/as de D&I y asociarse con ellos/as
* Compromiso: poner en marcha iniciativas para crear una cultura inclusiva
* Métricas: establecer métricas claras de D&I para supervisar los progresos. Evaluar periódicamente los progresos y realiar ajustes
* Motivación: mantener la motivación celebrando las pequeñas victorias y explorar las oportunidades y ampliarlas
* Comunicación: informar periódicamente a la dirección y al personal sobre los progresos realizados
* Sostenibilidad: crear un grupo de trabajo de D&I para la evolución continua

**OPCIÓN**

**Figura 2: Ejemplo de un C-MAP completo para aumentar la diversidad y la inclusión en los puestos directivos**