



>>ENTREVISTA>>

# FRANCESCA GINO:

En busca del  
“talento rebelde”

---

La investigadora y profesora de Administración de Empresas en la Harvard Business School insta a las compañías a fomentar una transgresión constructiva de las normas y a innovar a partir de los puntos de vista singulares de aquellos profesionales que desafían la manera tradicional de proceder en una organización

---

**Emili González**  
Periodista

**P**arte de su carrera profesional la ha dedicado a estudiar, en empresas de todo el mundo, lo que ha denominado “talento rebelde”. ¿Podría describirnos este concepto?

El “talento rebelde” se refiere a las personas que desafían el *statu quo*, piensan de manera original y no temen asumir riesgos para impulsar la innovación y el progreso en sus empresas. Suelen poseer una combinación única de competencias, como la creatividad y la pasión, además de estar dispuestas a desafiar a la autoridad y las formas tradicionales de hacer las cosas.

Recuerdo perfectamente el momento en que se me ocurrió la idea de escribir sobre el incumplimiento constructivo de las normas. Fue durante una visita a una librería de Cambridge, donde me topé con un libro de cubierta color *merlot* que tenía un título intrigante: *Never Trust a Skinny Italian Chef* (Nunca se fie de un chef italiano flaco). Como italiana que soy, no pude resistirme a echarle un vistazo. Lo que descubrí no fue el típico libro de recetas, sino una historia de rebeldía e innovación.

## Francesca Gino



Estudiar los motivos que llevan a tomar decisiones en el trabajo y saber de qué forma los líderes y los empleados pueden tener vidas más productivas, creativas y satisfactorias ha centrado buena parte de la labor de esta investigadora italiana y profesora de Administración de Empresas en la Harvard Business School.

Prestigiosa conferenciante y experta en psicología de las organizaciones, Gino ha sido reconocida como uno de los 50 pensadores sobre gestión empresarial más influyentes del mundo por el *ranking* Thinkers 50. Su libro *Rebel Talent: Why it Pays to Break the Rules at Work and in Life* se ha convertido en un título de cabecera para todo profesional interesado en el liderazgo creativo.

“ Los rebeldes tienen un espíritu realmente desafiante que puede llevarles a transgredir las normas de forma constructiva y a proponer ideas realmente innovadoras ”

El libro contenía fotos deslumbrantes de platos, incluida una imagen titulada *La parte crujiente de la lasaña*. Pero no se trataba de las preparaciones tradicionales que yo conocía. El autor, el chef Massimo Bottura, había tomado recetas tradicionales y las había convertido en algo totalmente nuevo, y eso había valido tres estrellas Michelin a su restaurante, además de la aclamación internacional. Su audaz decisión de rebelarse contra las recetas de toda la vida le convirtió en una estrella.

Fue en ese momento cuando me di cuenta del poder de la rebeldía y de cómo esta puede inspirar la creatividad y la innovación. Los rebeldes tienen un espíritu realmente desafiante que puede llevarles a transgredir las normas de forma constructiva y a proponer ideas realmente innovadoras.

### ¿Resulta sencillo, para un directivo, distinguir a un empleado con “talento rebelde”?

Distinguir a los empleados con “talento rebelde” puede ser difícil, ya que estas personas suelen presentar rasgos que pueden considerarse poco convencionales, o incluso perturbadores. En todo caso, ser rebelde no significa ser un marginado o un alborotador. Los rebeldes eficaces son las personas que rompen las reglas de forma positiva y productiva.

Cuando el director general de la BBC entre 2000 y 2004, Greg Dyke, se incorporó a la organización, se encontró con que esta tenía proble-

mas y necesitaba ser reformada. Para dejar claro el tipo de cambio que quería, Dyke distribuyó tarjetas amarillas parecidas a las que muestran los árbitros de fútbol cuando amonesta a un jugador. Si un empleado veía que alguien estaba intentando bloquear una buena idea, debía agitar la tarjeta amarilla en el aire y hacerse oír. Quería que los empleados usaran esas tarjetas para dejarse de tonterías y hacer que las cosas avanzaran.

Los rebeldes inspiran y enseñan con sus actos, y las organizaciones tienen mucho que ganar recompensando a quienes dan tales ejemplos, así que los líderes de hoy en día deben fomentar un tipo de transgresión de las normas adecuado para ayudar a sus organizaciones a adaptarse.





bierto que romper las normas enriquece todos los aspectos de nuestras vidas. Para mí, la vida rebelde es cuestión de probar pequeñas cosas —ponerte unas zapatillas rojas en entornos formales, por ejemplo—, pero también implica adquirir el compromiso más amplio de explorar formas de estar en el mundo que al principio pueden parecer equivocadas; tal vez, incluso, destructivas.

**¿Qué principios podríamos utilizar como guía para desenvolvemos en la empresa con esta actitud de “talento rebelde”?**

Para movernos en la empresa con esta actitud, los individuos pueden centrarse en desarrollar y aprovechar sus competencias y puntos de vista singulares, desafiando los supuestos y las formas tradicionales de hacer las cosas, y construyendo relaciones sólidas con otras personas que compartan su visión y valores. Además, puede resultar útil cultivar una cultura de la innovación y la experimentación dentro de la empresa, en la que se fomente generar ideas y se vean los fracasos como oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

**¿Es habitual encontrar este “talento rebelde” entre los profesionales que trabajan en los niveles más altos de la pirámide organizativa, o cuando se alcanzan esos niveles tienden a prevalecer las posiciones menos críticas?**

Aunque el “talento rebelde” puede estar en todos los niveles de una organización, es más frecuente encontrar a estas personas en puestos en los que gozan de mayor autonomía y capacidad para efectuar cambios. Puede tratarse de directivos de nivel medio, empresarios o personas que han recibido el mandato específico de impulsar la innovación y el progreso en sus empresas.

En general, todos necesitamos más rebeldía en nuestras vidas: cuando somos rebeldes, disfrutamos más del trabajo, del ocio y de las interacciones con los demás. El problema

“ Los rebeldes inspiran y enseñan con sus actos, y las organizaciones tienen mucho que ganar recompensando a quienes dan tales ejemplos, así que los líderes de hoy en día deben fomentar un tipo de transgresión de las normas adecuado para ayudar a sus organizaciones a adaptarse ”

es que la mayoría de nosotros no sabemos cómo romper las reglas de una forma productiva.

Empecé mi investigación sobre la rebeldía constructiva centrándome en la transgresión de las normas en el lugar de trabajo, pero he descu-

He pasado más de una década estudiando a los rebeldes en distintas organizaciones de todo el mundo, desde *boutiques* de alta gama en la capital italiana de la moda hasta una cadena de comida rápida de gran éxito, además de un estudio de animación por ordenador que ha ga- >>>

>>> nado un Óscar. De esta manera, he identificado a líderes y empleados que tienen en común ciertos talentos que les ayudan a romper las reglas que frenan a las empresas.

El primero es la facilidad para la **innovación**: los rebeldes acogen con entusiasmo las situaciones desconocidas en lugar de evitarlas. Al contrario que muchos de nosotros, que optamos por seguir en la misma carrera profesional, realizando las mismas tareas, año tras año. Tendemos a pensar que la estabilidad es la clave de la felicidad en el trabajo, y sacrificamos nuestras pasiones más profundas a cambio de la comodidad de las rutinas.

Otro talento rebelde importante es la **perspectiva**. Muchos nos limitamos a tener una única visión de una situación o un problema: la nuestra. Pero el rebelde siempre tiene en cuenta múltiples opciones y perspectivas.

#### ¿Puede poner un ejemplo?

Pensemos en el capitán Chesley “Sully” Sullenberger, el piloto que logró que su avión aterrizara a salvo en el río Hudson un frío día de enero de 2009. Sully solo dispuso de 208 segundos entre el momento en que se dio cuenta de que el avión había perdido potencia en ambos motores y el momento en que impactó contra el agua.

La mayoría de los pilotos en su situación habrían optado por la solución más obvia: aterrizar en el aeropuerto más cercano. Sully, en cambio, barajó todo tipo de alternativas, a pesar del poco tiempo del que disponía. En lugar de preguntarse qué debía hacer, se preguntó qué podía hacer, pasando de una única opción a muchas soluciones posibles. Al ampliar su perspectiva, Sully no se limitó a seguir los procedimientos de crisis habituales: encontró una solución que no estaba en el guion. Los rebeldes no están obligados a elegir entre el pensamiento creativo y la acción resolutiva; son capaces de combinar ambas cosas. Además, logran conservar su

perspectiva amplia, en parte, porque abordan las situaciones preguntándose “¿Qué podría hacer?”, y no “¿Qué debería hacer?”.

Este tipo de planteamiento, según he descubierto en mis investigaciones, nos lleva a pensar de forma creativa y a tomar mejores decisiones. Por ejemplo, mis colegas y yo realizamos un experimento en el que los participantes se enfrentaban a retos éticos en los que todas las opciones parecían ser malas. A un grupo se le preguntó: “¿Qué de-

“ Los rebeldes tienen talento para la autenticidad: no discrepan porque sí, sino que invierten tiempo y reflexión en generar opiniones fundamentadas, y se aferran a ellas incluso cuando un compañero de trabajo o un jefe no está de acuerdo con las mismas ”

beríamos hacer?”; mientras que, en el otro, esta era la pregunta: “¿Qué podríamos hacer?”. Los participantes del grupo del “podría” fueron capaces de generar soluciones más creativas. Abordar los problemas con la mentalidad del “debería” nos lleva a la respuesta obvia. Pero el “podría” estimula nuestra imaginación y nos ayuda a encontrar mejores soluciones.

Aparte, los rebeldes también tienen talento para la **autenticidad**: no discrepan porque sí, sino que

invierten tiempo y reflexión en generar opiniones fundamentadas, y se aferran a ellas incluso cuando un compañero de trabajo o un jefe no está de acuerdo con las mismas. En este sentido, son fieles a su autenticidad, expresando sus opiniones incluso cuando todos los demás parecen estar de acuerdo con una línea de actuación diferente. No se esconden, sino que actúan de forma coherente con sus valores y preferencias. Y tampoco tienen miedo de expresar quiénes son. Al hacerlo, potencian su rendimiento y satisfacción.

Por último, los rebeldes tienen talento para la **diversidad** y la **curiosidad**. Gracias a estos cinco talentos, desafían el *statu quo* de una manera que promueve el cambio positivo.

#### ¿Puede poner otro ejemplo de líder empresarial o de compañía que se haya beneficiado de promover este “talento rebelde”? ¿Qué ventajas ha obtenido con ello?

Podríamos hablar de Google, que tiene un largo historial fomentando una cultura de la innovación y la experimentación. Animando a sus empleados a dejarse guiar por sus pasiones y a asumir riesgos, la compañía ha podido mantenerse en la vanguardia del sector de la tecnología y ha seguido ampliando los límites de lo posible. En este sentido, algunos de los beneficios de promover el “talento rebelde” pueden ser el aumento de la creatividad y la innovación, la mejora de la resolución de problemas, además de tener una ventaja competitiva más sólida.

#### Usted defiende la importancia de la curiosidad como una valiosa herramienta crítica y de aprendizaje en la empresa, además de ser una cualidad de los profesionales con un “talento rebelde”. ¿Ser curioso es una cualidad individual e intransmisible o, por el contrario, como líderes, podemos fomentar ese espíritu de curiosidad en nuestro equipo?

La curiosidad es un rasgo fundamental en el mundo empresarial moderno, pero no es innata a todos los



individuos. Sin embargo, como líderes, podemos promover un espíritu de curiosidad en nuestros equipos, creando un entorno que favorezca el hecho de plantear preguntas, la experimentación, así como asumir riesgos intelectuales.

Una manera de fomentarlo es siendo nosotros mismos, como líderes, un modelo de curiosidad, estando abiertos a las ideas nuevas, planteando preguntas e investigando diferentes puntos de vista. También podemos animar a los miembros de nuestro equipo a hacer lo mismo, creando espacios para compartir ideas y colaborar en la resolución de problemas. Al recompensar y reconocer las conductas impulsadas por la curiosidad, podemos cultivar una cultura de la exploración y la innovación que puede producir crecimiento y éxito.

**Otro aspecto inherente al liderazgo empresarial es la toma de decisiones. Usted indica que “la comparación social**

**“ La curiosidad es un rasgo fundamental en el mundo empresarial moderno, pero no es innata a todos los individuos. Sin embargo, como líderes, podemos promover un espíritu de curiosidad en nuestros equipos, creando un entorno que favorezca el hecho de plantear preguntas, la experimentación, así como asumir riesgos intelectuales ”**

**puede, realmente, obstaculizar esa toma de decisiones”. ¿Por qué?, ¿y qué podemos hacer para evitarlo?**

La comparación social es un sesgo cognitivo frecuente que puede obstaculizar la toma de decisiones acertadas en las empresas. Cuando nos comparamos con los demás, podemos dejarnos influir por sus opiniones o acciones, en lugar de tomar una decisión basada en nuestro propio conocimiento y análisis de la situación. Para evitarlo,

es importante cultivar la autoconciencia y centrarnos en nuestros propios objetivos y en nuestras prioridades. Además, podemos esforzarnos en crear una cultura de transparencia y comunicación abierta, en la que los miembros de un equipo puedan compartir sus puntos de vista e inquietudes sin miedo a ser juzgados o criticados. Así, promoviendo un entorno que valore la diversidad de puntos de vista y fomente un diálogo abierto,

>>>



>>> podemos minimizar la influencia de la comparación social en la toma de decisiones.

**Es importante también ejercer un liderazgo empresarial inclusivo y ser capaces de estar abiertos a quienes pueden parecer diferentes a nosotros. ¿Cree que, en general, las empresas están abordando adecuadamente la integración de la diversidad, o aún queda mucho trabajo por hacer en este campo?**

Aunque, en los últimos años, se han hecho importantes esfuerzos para promover la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo, aún queda mucho camino por recorrer. Muchas empresas han reconocido los beneficios que conlleva tener una plantilla diversa, como una mayor innovación, más creatividad y una mejor toma de decisiones. Sin embargo, crear un lugar de trabajo que sea verdaderamente integrador requiere algo más que contratar a

**“ Crear un lugar de trabajo que sea verdaderamente integrador requiere algo más que contratar a una plantilla diversa. Gestionar la diversidad con éxito exige un enfoque polifacético, que incluya la educación, la formación y el diálogo permanente ”**

una plantilla diversa. Gestionar la diversidad con éxito exige un enfoque polifacético, que incluya la educación, la formación y el diálogo permanente.

Algunos factores clave son la creación de una cultura del respeto y la inclusión, el fomento de la diversidad en las prácticas de contratación y promoción, ofrecer oportunidades para que empleados diversos asuman funciones de liderazgo y resol-



ver activamente cualquier caso de sesgo o discriminación. Además, es importante reconocer que la diversidad incluye algo más que diferencias visibles como la raza, el sexo o el origen étnico. También implica la diversidad de pensamiento, experiencia y perspectiva. Al valorar y promover todas las formas de diversidad, las empresas pueden crear un lugar de trabajo más dinámico e innovador.

Reconociendo el potencial de los equipos diversos para incentivar la innovación, la creatividad y la resolución de problemas, los líderes de hoy en día deben ir más allá, y no limitarse a reunir a personas de diferentes orígenes. Para obtener resultados empresariales reales, deben desarrollar un liderazgo capaz de facilitar la colaboración y un diálogo que integre las diferencias.

En mi nuevo libro *All Hands: Leading Diverse Teams that Win* (Equipos completos: liderando equipos diversos y ganadores), que se publicará a principios de 2024 en Esta-

dos Unidos y en otoño de 2023 en Italia, me baso en una amplia investigación para identificar las cuatro características clave de los líderes que son capaces de crear equipos diversos y exitosos:

- Saber compartir el poder.
- Ser receptivos.
- Tener capacidad de intermediación.
- Saber cortar con el pasado.

A continuación, ofrezco estrategias prácticas para desarrollar estas competencias y explico las condiciones generales necesarias para integrarlas en la cultura de una organización. Al crear entornos integradores, los líderes pueden afrontar retos complejos, mejorar las relaciones y lograr que sus equipos alcancen nuevas cotas.

**Como psicóloga y experta en comportamiento organizativo, usted señala que el desarrollo óptimo de los grupos y lugares de trabajo se produce en entornos laborales psicológicamente seguros. ¿Podría explicarnos por qué?**

“ Los directivos pueden diseñar espacios psicológicamente seguros fomentando la comunicación abierta, creando una cultura de respeto y confianza, ofreciendo oportunidades para la retroalimentación y el aprendizaje y modelando comportamientos que fomenten la seguridad psicológica ”

mentando la comunicación abierta, creando una cultura de respeto y confianza, ofreciendo oportunidades para la retroalimentación y el aprendizaje y modelando comportamientos que fomenten la seguridad psicológica. Los empleados también pueden contribuir participando activamente en los debates, tratando a los demás con respeto y señalando los comportamientos que amenazan la seguridad psicológica.

De hecho, Amy Edmondson identifica tres pasos clave para crear seguridad psicológica en un equipo:

- El primer paso es **enmarcar el trabajo**, lo que significa establecer expectativas y objetivos claros para el grupo. Implica decir si la labor consiste en una lluvia de ideas, en experimentar, o si, por el contrario, se trata de ejecutar una tarea. Esto ayuda a los empleados a entender en qué están trabajando y cómo contribuir al éxito del equipo.
- El segundo paso es **invitar a participar**, lo que supone buscar activamente la opinión de los miembros del equipo y fomentar una comunicación abierta. Esto genera un sentimiento de pertenencia y propiedad, que a su vez fomenta la confianza y la colaboración.
- Por último, responder con aprecio es esencial para crear un bucle de retroalimentación positiva que refuerce el valor de las contribuciones y anime a los miembros del equipo a seguir hablando y compartiendo sus ideas.

Siguiendo estos pasos, los líderes pueden crear un entorno seguro en el que las personas se sientan cómodas asumiendo riesgos y expresándose, lo que, en última instancia, conduce a mayores niveles de compromiso, productividad e innovación.

**En el artículo “What to do if your employees have switched off”, que escribió con Dan Cable<sup>1</sup>, aludía al hecho de que el compromiso de los empleados con su trabajo había caído en picado a raíz del contexto laboral generado por el coronavirus. ¿Ha logrado, la realidad pospandémica, revertir esta situación?**

No cabe duda de que la pandemia ha tenido un profundo impacto en el compromiso de los empleados, ya que muchos trabajadores se sienten desconectados y desvinculados de sus puestos de trabajo. Aunque quizá sea demasiado pronto para decir si la realidad pospandémica ha revertido esta situación, las organizaciones pueden tomar medidas para abordar este problema, centrándose en el bienestar de sus trabajadores, creando una cultura de inclusión y compromiso y ofreciendo oportunidades de crecimiento personal y profesional.

**Hablemos de otra habilidad crítica que todo líder debe poseer: la capacidad de resolver conflictos. Las situaciones difíciles son una gran herramienta de aprendizaje. ¿Cómo podemos convertir los obstáculos en nuevas oportunidades?**

En mis cursos de formación para directivos, suelo preguntar a los líde-

>>>

La seguridad psicológica es un término acuñado por Amy Edmondson, profesora de la Harvard Business School, para describir un entorno laboral en el que las personas se sienten seguras tomando la palabra, asumiendo riesgos y expresando sus opiniones sin temor a sufrir consecuencias adversas. Estos entornos laborales psicológicamente seguros son esenciales para el desarrollo de los grupos de trabajo. En un entorno así, es más probable que las personas aporten ideas, hagan preguntas y desafíen el *statu quo*, y eso conduce a un aumento de la creatividad, la innovación y la resolución de problemas. Cuando los empleados se sienten psicológicamente seguros, es más probable que se comuniquen de manera abierta, colaboren eficazmente y asuman tareas que les supongan un reto.

**¿Qué deben hacer los directivos para diseñar espacios psicológicamente seguros? ¿Y el resto de los empleados?**

Los directivos pueden diseñar espacios psicológicamente seguros fo-



>>> res acerca de conflictos con los que se hayan encontrado recientemente. Muchos de ellos mencionan inmediatamente casos de choques de personalidad, conflictos acalorados sobre decisiones e intercambios que han dañado las relaciones. Normalmente, cuando nos enfrentamos a opiniones divergentes, tendemos a rehuir la confrontación y, simplemente, intentamos pasar página lo antes posible. Rara vez nos tomamos un tiempo para reflexionar sobre esas conversaciones difíciles y buscar formas de mejorar nuestras habilidades de resolución de conflictos para futuras interacciones. Sin embargo, entender cómo manejar los desacuerdos puede permitirnos abordarlos de forma más positiva y gestionar los conflictos con eficacia en el futuro.

La gestión de los conflictos es una competencia esencial para cualquier líder, ya que puede convertir situaciones difíciles en oportunidades de

**“ Rara vez nos tomamos un tiempo para reflexionar sobre conversaciones difíciles y buscar formas de mejorar nuestras habilidades de resolución de conflictos para futuras interacciones. Sin embargo, entender cómo manejar los desacuerdos puede permitirnos abordarlos de forma más positiva y gestionar los conflictos con eficacia en el futuro ”**

aprendizaje y crecimiento. Una forma de hacerlo es abordar los conflictos con una actitud positiva y de colaboración, buscando puntos en común y explorando diferentes puntos de vista. Los líderes también deben saber escuchar activamente, empatizar con los demás y elaborar soluciones creativas que satisfagan las necesidades de todos.

**¿Qué importancia tiene el uso del lenguaje en la gestión de los conflictos? ¿Podría darnos algunos ejemplos?**

Cuando nos encontramos ante puntos de vista contrapuestos, algunas personas tienen la valiosa capacidad de ser receptivas a visiones diferentes de la suya y de desarrollar ciertos hábitos al enfrentarse a informaciones que cuestionan sus creencias. Por ejemplo, son más proclives a escuchar los argumentos de ambas partes, a evaluarlos imparcialmente y a analizarlos en profundidad. En consecuencia, tienden



a formar redes sociales diversas y relaciones profesionales que abarcan una amplia gama de puntos de vista ideológicos.

En un estudio reciente mediante un cuestionario sobre estudiantes de MBA de tres universidades, los que mostraban altos niveles de receptividad eran los que formaban redes sociales que incluían tanto las facciones liberales como conservadoras de su clase. Estos individuos se benefician enormemente de estar expuestos a más información, oportunidades y recursos que los de mentalidad cerrada.

Desarrollar una mentalidad receptiva requiere práctica, pero se puede conseguir mediante diversas tácticas. Una estrategia eficaz para cultivar una mentalidad receptiva consiste en elegir cuidadosamente las palabras que usamos al entablar conversaciones con quienes defienden puntos de vista opuestos a los nuestros. Las investigaciones que hemos llevado a cabo mis colegas y yo han demostrado que, utilizando un lenguaje que reconozca la perspectiva de la otra persona y presentando nuestros propios puntos de vista con humildad y positividad, podemos señalar nuestra disposición a escuchar receptivamente.

A esta conclusión se llegó tras desarrollar un algoritmo sobre el procesamiento del lenguaje natural que identificaba las palabras y frases utilizadas por las personas cuando interactúan con quienes no están de acuerdo con ellas, y que llevan a sus interlocutores a percibirlos como receptivos. Adoptando esta estrategia, los conflictos pueden resolverse de forma más productiva y eficaz.

### **Entonces, ¿qué palabras deberíamos repetir más para fomentar la comunicación receptiva en una organización?**

Para demostrar que está abierto a puntos de vista diferentes, de entrada, utilice expresiones como “a veces” o “a menudo” para matizar sus afirmaciones. Al reconocer cierto grado de incertidumbre, transmite

humildad y que está dispuesto a ser persuadido. Esto también hace que sus opiniones suenen menos radicales, y da a la gente una idea más fidedigna de lo reflexivo que es usted en realidad.

Aparte, ponga el énfasis en los puntos en los que exista acuerdo. En lugar de presentar inmediatamente pruebas que respalden su propio punto de vista, empiece por reconocer los puntos que comparte con su interlocutor: “Ambos queremos una sociedad más segura en la que todo el mundo reciba un trato justo”. Eso no significa que tenga que ceder, simplemente demuestra que recono-

ayudar a que el tono sea constructivo y a fomentar la reciprocidad por parte de la otra persona.

### **Otro aspecto que usted aborda con frecuencia es el “sesgo de género” inconsciente. ¿Qué medidas pueden tomar los directivos para evitarlo?**

Los prejuicios sexistas pueden ser sutiles e inconscientes, lo que dificulta su detección y abordaje. En este sentido, una de las medidas más importantes que los directivos pueden tomar para reducir el impacto de los sesgos sexistas en el lugar de trabajo es concienciar del problema y fomentar el diálogo

“ Las investigaciones que hemos llevado a cabo mis colegas y yo han demostrado que, utilizando un lenguaje que reconozca la perspectiva de la otra persona y presentando nuestros propios puntos de vista con humildad y positividad, podemos señalar nuestra disposición a escuchar receptivamente ”

ce la complejidad del tema y puede ayudar a dar un tono más positivo a la conversación.

Reconozca que existen distintos puntos de vista. Intente utilizar frases como “Entiendo que crea...” o “Ha mencionado que...”, para demostrar que ha escuchado realmente a la otra persona. Esto indica respeto, y puede hacer que su interlocutor esté más dispuesto a escuchar también su punto de vista.

Reformule en términos positivos. Por ejemplo, en una discusión con alguien que está en contra de la vacunación, en vez de decir: “Si la gente no se vacuna, nunca estaremos a salvo de la COVID-19”, intente replantear su punto de vista de una forma más positiva. Diga, por ejemplo: “Vacunarse es esencial para mantener a todo el mundo a salvo de la COVID-19”. Esto puede

abierto entre los empleados mediante programas de formación, talleres u otras iniciativas educativas que les ayuden a comprender la situación, a reconocerla y a abordarla.

Otro paso importante es examinar y revisar las normativas y prácticas laborales que puedan estar reforzando, inadvertidamente, los sesgos sexistas. Por ejemplo, las empresas pueden revisar sus procesos de contratación y promoción para asegurarse de que son justos e inclusivos, y de que todos los candidatos son evaluados en función de sus méritos y formación, y no de su sexo u otras características personales. Además, los directivos pueden hacer un esfuerzo consciente para promover la diversidad y la inclusión buscando y promoviendo activamente a mujeres candidatas para ocupar puestos de liderazgo.

>>> **¿Qué les diría a quienes han sufrido, personalmente, estos sesgos sexistas?**

Ser perjudicada por sesgos sexistas en el lugar de trabajo puede resultar frustrante y desmoralizador, y puede ser difícil saber cómo responder a ello. Si alguien los ha padecido en carne propia, el primer paso es reconocer que no es culpa suya y que no está sola.

Es importante buscar el apoyo de otras personas que los hayan sufrido, o que puedan ofrecer orientación o consejos, a través de redes profesionales, programas de tutoría u otros recursos disponibles en su empresa o sector.

**“ Una de las medidas más importantes que los directivos pueden tomar para reducir el impacto de los sesgos sexistas en el lugar de trabajo es concienciar del problema y fomentar el diálogo abierto entre los empleados mediante programas de formación, talleres u otras iniciativas educativas que les ayuden a comprender la situación, a reconocerla y a abordarla ”**

También podemos ser mejores aliados de las víctimas de sesgos sexistas. Esto requiere un esfuerzo consciente para darnos cuenta del problema, así como tomar medidas para apoyarlas. He aquí algunas maneras de ser un aliado de ellas:

- **Escuchar y aprender:** hay que empezar por escuchar las experiencias de quienes se han visto afectadas por los sesgos sexistas. Hacerse preguntas y tratar de entender su punto de vista. Informarse sobre el tema y tomar conciencia de cómo se manifiestan los sesgos de género en diferentes contextos.
- **Hacerse oír:** cuando seamos testigos de sesgos sexistas, hay que hacernos oír y afrontar el problema. Esto puede significar tanto denunciar un comportamiento o un lenguaje inadecuados como

cuestionar estereotipos y suposiciones.

- **Actuar:** se trata de promover la igualdad de género en nuestro lugar de trabajo o en nuestra comunidad. Esto puede implicar defender políticas que apoyen a las mujeres, promover la diversidad y la inclusión, así como apoyar iniciativas que empoderen al género femenino.
- **Utilizar los privilegios:** si tenemos privilegios, usémoslos para promover un cambio positivo. Podemos emplear nuestra influencia para defender la igualdad de géne-

ros. Uno de los mayores retos es adaptarse a las nuevas tecnologías y a los cambiantes modelos de negocio, cosa que puede exigir importantes inversiones en formación, infraestructuras y otros recursos. Otro reto es gestionar una plantilla diversa y global, lo que exige sensibilidad cultural, habilidades de comunicación y un compromiso con la inclusión y la diversidad. Además, los directivos deben mantenerse al día de los cambios en las normativas y los requisitos de *compliance*, y deben estar preparados para afrontar los riesgos geopolíticos y otros factores externos que puedan afectar a su empresa.

Para afrontar estos retos con optimismo, los líderes deben centrarse en crear una cultura organizativa sólida que sea adaptable, innovadora e integradora. Esto significa invertir en el desarrollo y la formación de los empleados, fomentar la comunicación abierta y la colaboración, además de promover una cultura de la experimentación y el aprendizaje.

Los directivos también deben estar al día de las tendencias del sector y las tecnologías emergentes, y estar dispuestos a asumir riesgos y a adoptar nuevas ideas para mantenerse en la vanguardia. Si permanecen con la mente abierta, son optimistas y se centran en crear una organización resistente y ágil, podrán afrontar con éxito los retos del futuro y posicionar a sus empresas para alcanzar el éxito a largo plazo. ■

## Referencias

1. Cable, D. y Gino, F. "What to do if your employees have switched off", 22 de junio de 2021, [www.london.edu](http://www.london.edu). Artículo publicado en español en *Harvard Deusto Business Review*, 317, diciembre de 2021, con el título "¿Qué hacer si sus empleados han desconectado?".

**Por último, ¿cuáles son los mayores retos a los que deberán enfrentarse los directivos en el futuro? ¿Podría darnos algún consejo para afrontar, con optimismo, el futuro de la gestión empresarial?**

El mundo empresarial cambia constantemente, y los directivos se enfrentan a toda una serie de desafíos al navegar por este panorama en rá-