

CAPÍTULO 15: LIDERAZGO INCLUSIVO

Es posible definir el liderazgo inclusivo como un conjunto de comportamientos que se centran en facilitar a los miembros de un equipo en sentirse parte de este (sentido de pertenencia) y mantener su individualidad (sentido de unicidad) mientras contribuyen a los procesos y resultados. Es beneficioso, a través de este enfoque, la aceptación de la diversidad, al igual que la valoración de las personas por sus atributos, perspectivas y contribuciones únicas lo que, en última instancia, conduce a un mayor desempeño. Tiene el potencial de ser beneficioso para equipos tanto heterogéneos como homogéneos (Randel et al., 2018). El liderazgo inclusivo es un enfoque que permite valorar e integrar las ideas, pensamientos y perspectivas de cada quien para lograr los objetivos y misión de la compañía. Cuando se aplica plenamente, se genera un equipo de alto rendimiento que estimula e inspira una cultura donde se espera que se compartan ideas y escuchen las perspectivas y experiencias. Es un ejemplo para su equipo, y promueve y refuerza activamente un ambiente de confianza, transparencia y honestidad para entender todas las perspectivas (Dow, 2017).

El liderazgo inclusivo, hoy por hoy, resulta del todo relevante dado que existen seis tendencias globales clave asociadas a las necesidades cambiantes de la diversidad de clientes y personas trabajadoras: el papel cada vez más importante de la mujer en la economía, el aumento de las sociedades multiculturales, el aumento de los lugares de trabajo multigeneracionales, las sociedades que aceptan más la igualdad de derechos, el aumento de la proporción de personas con discapacidad y la búsqueda de talento cada vez más competente por parte de las instituciones (Iivonen, 2019). Por ende, resulta ser un modelo que facilita las experiencias de inclusión. Líderes de todos los niveles también pueden reforzar directamente los comportamientos que apoyan estas experiencias y contribuyen a un clima inclusivo (Sabharwal, 2014). Considera modelar la comodidad con la diversidad, establecer el marco normativo (desde el ejemplo) para definir los comportamientos que son y no son aceptables, crear oportunidades de diálogo sobre y a través de las diferencias, demostrar interés en el aprendizaje y poder fomentarlo en los demás (Shore, et al., 2018).

El liderazgo inclusivo se caracteriza como aquel que defiende visiblemente la diversidad y las iniciativas vinculadas a ella, busca y valora las contribuciones de las personas, demuestra un estilo de liderazgo colaborativo, tiene la capacidad de manejar los conflic-

tos, genera toma de decisiones basadas en el mérito y crea un sentido de identidad colectiva (Vohra et al., 2015). Es particularmente importante en el fomento de un clima de inclusión. Se les tiende a percibir como creíbles, respetuosos y confiables porque sus acciones y comportamientos están alineados con sus convicciones y valores (Boekhorst, 2015). Se ve reforzada por la invitación permanente a superar sus propios sesgos inconscientes (Korn Ferry Institute, 2019).

Por ende, dos prácticas que el liderazgo inclusivo debe utilizar son respetar y valorar auténticamente a cada individuo por su contribución y talento, y fomentar activamente la iniciativa y la creación de una cultura de alto compromiso con la inclusión. Esto requiere que sean conscientes de sus propios modelos mentales, estereotipos y sesgos, y que observen su propio comportamiento para asegurarse de que todas las personas sean tratadas sin prejuicios ni favoritismos, lo que también incluye hacer que su equipo sea responsable de sus propias actitudes y conductas (Iivonen, 2019).

Las personas hoy esperan trabajar en entornos donde sus ideas sean escuchadas y atendidas. En la medida que exista liderazgo inclusivo, existirá también la expectativa de que las diferencias puedan desencadenar tranquilidad y comodidad, y no la sensación de amenaza, desconfianza y/o fastidio. Estas condiciones tienen implicancias directas para la forma en que se conforman y desarrollan los equipos. Un mayor enfoque en la diversidad requiere un reconocimiento más amplio de los factores que pueden conducir a múltiples formas de sesgo (Schaffer, 2019). Si bien numerosas organizaciones han formado a sus grupos y líderes en sesgos inconscientes (algunas con un *workshop* de una o dos horas, otras con programas mucho más extensos), queda por conocer cuáles sesgos tiene cada quien, de qué forma se han trabajado, el impacto que tiene en la toma de decisiones y como afectan en el entorno laboral, para poder hacerlos conscientes y eliminarlos de prácticas discriminatorias que pueden estar muy normalizadas.

Es importante definir y establecer como las gerencias podrían involucrarse en desarrollar plenamente el liderazgo inclusivo, puesto que en muchas hay foco solo en el cumplimiento legal y la mejora de la representatividad de la fuerza de trabajo (en aumentar, por ejemplo, la dotación de personas con discapacidad que exige la ley). Por ende, puede haber interés en desarrollar este tipo de liderazgo, pero la cultura institucional puede no aceptarlo e inclusive no permitirlo.

Muchos esfuerzos en nombre de la gestión de la diversidad no han cosechado los beneficios asociados, especialmente en lo que se relaciona con el rendimiento, la productividad, la disminución de la rotación y muchos otros factores descritos anteriormente. Solo tener equipos diversos o tener dotación más equilibradas o promover la diversidad en posiciones de liderazgo, no garantiza resultados positivos.

En este sentido, el liderazgo inclusivo puede ayudar a lograr los beneficios de la diversidad esperados mediante la creación de capacidades en pos del desarrollo de entornos organizacionales inclusivos (Sabharwal, 2014). Cuando se trabaja con y para este liderazgo, hay beneficios de alto impacto, incluyendo una mejor colaboración, mayor rendimiento y productividad, mayor compromiso y lealtad, mayor motivación, mayor innovación y creatividad (Korn Ferry Institute, 2019). Valoran la diversidad conectando la misión y la dirección estratégica con la diversidad. Tales acciones son especialmente importantes para las nuevas incorporaciones en un proceso de inducción. Los buenos procesos de socialización mejoran el ajuste de los nuevos ingresos, lo que a su vez conduce a un mejor rendimiento, satisfacción laboral y compromiso organizacional, así como una disminución de las intenciones de rotación y la rotación real (Taylor, 2015). Para estos casos aplica el dicho “no hay una segunda oportunidad para una primera impresión”. Las personas que entran a un entorno que “se vende” como diverso e inclusivo, tendrán la expectativa que aquello tenga asidero con la realidad. Sino es el caso, eso afectará en diferentes indicadores (interés, compromiso o fidelización), que a la larga generarán un efecto no solo en esta persona (con ausencias laborales y una eventual renuncia), sino en el equipo del cual forma parte, al que producirá a posteriori sobrecarga laboral, stress y posiblemente *burnout*.

Por ende, el rol del liderazgo inclusivo es fundamental para que todas las opiniones y puntos de vista sean bienvenidos (Boekhorst, 2015) y para compartir el poder en la toma de decisiones para que los equipos puedan ser cada vez más horizontales. En estudios empíricos se ha encontrado una relación positiva entre el liderazgo inclusivo y la seguridad psicológica, el compromiso laboral y una mayor creatividad (Shore et al., 2018). Junto con lo anterior, se propicia una cultura en la que los éxitos se reconocen y la retroalimentación del desempeño se realiza de forma constructiva y permanente, con foco en el aprendizaje (Norbash y Kadom, 2020). Por ende, si bien la cultura mejora en numerosos factores gracias al liderazgo inclusivo, se requiere la decisión y convicción que le hace bien al negocio (no es un tema *light*

o blando que está de moda o no solo se hace para mejorar la imagen corporativa) y el cambio en los estilos de las gerencias, jefaturas y equipo directivo debe ser real y no cosmético. Sino las transformaciones esperadas tendrán un efecto placebo que será solo de corto plazo.

Las jefaturas y líderes, en general, desempeñan un papel fundamental en la creación, validación y permanencia en el tiempo de diferentes experiencias de inclusión, especialmente para el caso de personas que son parte de grupos con mayor tendencia a exclusión (mujeres, inmigrantes, diversidad sexual, entre otros) o cuando la afinidad entre el equipo y la jefatura o líder es baja. La coherencia en las señales inclusivas (entre lo que se dice y hace) en estos casos es particularmente importante (Shore et al., 2018). Caso contrario, puede generar desconfianza, miedo e incertidumbre, sin que necesariamente la jefatura o líder sea consciente de ello. Entonces, cuando las conductas esperadas se ejecutan efectivamente los individuos se sienten valorados, respetados y comprometidos hacia el propósito, en un entorno con igualdad de oportunidades. Ayuda, de igual manera, a que se puedan lograr los beneficios esperados de la diversidad (Taylor, 2015).

La experiencia inclusiva se crea desde el fortalecimiento de los equipos, trabajando la aceptación y buen trato como elemento central. Esto involucra el reconocimiento de sesgos inconscientes que pueden surgir en situaciones discriminatorias no intencionales, el cambio cultural que permita promover la conciencia de las diferencias, la búsqueda de la equidad y la justicia social (Iivonen, 2019). En este sentido, los comportamientos inclusivos están asociados a la búsqueda de opinión de los equipos para facilitar la toma de decisiones participativas y fomentar la comunicación abierta especialmente en las personas cuyas voces están o parezcan estar ausentes o no han sido escuchadas previamente (Boekhorst, 2015).

A continuación, se indican las distintas características asociadas al liderazgo inclusivo (Qingyan et al., 2019):

1. Es un tipo de liderazgo que propicia el desarrollo de la innovación.
2. Provee al equipo de los recursos necesarios, libertad e independencia para que puedan realizar su trabajo.
3. Está disponible y accesible a las necesidades del equipo para su desarrollo y crecimiento.

4. Puede aumentar la motivación al mostrar interés por los requerimientos, intereses, necesidades y expectativas del equipo.
5. Es eficaz para el desarrollo de las relaciones interpersonales basadas en la confianza.
6. Reconoce y respeta las diferencias individuales.
7. Invita permanentemente a su equipo a expresar sus opiniones e inquietudes, desarrollando para ello un entorno seguro.
8. Escucha sinceramente las ideas y sugerencias.
9. Prueba diferentes formas o enfoques de hacer las cosas sin preocuparse de que puedan recibir críticas o juicios.
10. Realiza acciones para que su equipo se sienta reconocido y apreciado de forma individual lo que reduce la presión de mantener el consenso y, por lo tanto, aumenta el grado en que se generan, promueven y realizan nuevas ideas.
11. Genera los espacios y brinda las herramientas para “pensar fuera de la caja”, la cual es la señal más potente de que las ideas diferentes son bienvenidas.
12. Está disponible y accesible, por lo que la incertidumbre y la ansiedad del equipo se minimizan.
13. Comparte información de forma abierta y expresa sus pensamientos y emociones de forma asertiva.
14. Al modelar la apertura en la expresión de ideas, opiniones y puntos de vista (siendo el ejemplo de ello), puede extenderla a todo su equipo al transformarlo como una práctica a imitar y, posteriormente, como una norma de trabajo.
15. Transmite un mensaje fuerte de que la voz de quienes integran su equipo y área es deseada y valorada.

Complementario a lo anterior, se agrupan en cinco categorías las características vinculadas al liderazgo inclusivo (Korn Ferry Institute, 2019):

1. Apertura y consciencia

Requiere de las competencias específicas de autoconciencia, desarrollo personal, valoración de las diferencias y una “mentalidad abierta”. Se compromete a abordar sus sesgos y busca aumentar su conocimiento y comprensión de las implicancias de los cambios que supone la diversidad en sí mismos, sus equipos y su organización.

2. Promoción activa de las diferencias

Abraza la diversidad y posee un *mindset* o una mentalidad que la promueve, adoptándola como caso de negocio y generando iniciativas que hacen de la inclusión una prioridad organizacional. Posee pleno convencimiento y posee total convicción del valor que agrega.

3. Construcción de confianza y una cultura abierta

A medida que las organizaciones contratan más talento, el aumento de la heterogeneidad puede resultar en discordia, conflicto, malentendidos, errores graves en la comunicación, y situaciones de acoso y discriminación que pueden ser muy complejos de gestionar. Por ende, a menos que se aborden estas situaciones, los beneficios de la diversidad no se experimentarán. Para que ello sea posible, construir la confianza es fundamental para generar la apertura de plantear nuestras diferencias bajo las normas y lineamientos establecidos por la institución.

4. Influencia efectiva

Los equipos inclusivos generan conocimiento, junto con mejores soluciones y decisiones. Esto considera equilibrar los aportes realizados, flexibilizando las posturas y adaptarse a las situaciones. La solución a la gestión de las diferencias no es buscar las similitudes o puntos afines solamente, sino alentar la discrepancia, la oposición y la divergencia. Para que lo anterior sea posible, es necesario que exista un alto nivel de confianza que genere un impacto positivo en el equipo.

5. Vinculación con resultados

Es necesario comprender la necesidad de conectar la diversidad con el logro de los objetivos de la empresa, ya sea desde la exploración de nuevos mercados, innovación en nuevos productos, servicios y/o procesos, mayor eficiencia y desempeño,

detectar nuevas oportunidades, generando un mejor propósito para potenciar la sostenibilidad del negocio. **Con esto se logra instalar, validar y aprobar, finalmente, el caso de negocio.**

Para que estas características se conviertan en una realidad concreta, existen distintas estrategias que hacen posible el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo inclusivo (Dow, 2017):

1) Ser autoconsciente

Se requiere tener una comprensión de cómo piensa, actúa y decide quien lidera. Esto es esencial si se quiere entender cómo influir en la cultura para generar los cambios esperados. Los pensamientos, emociones, conductas y decisiones tienen un impacto relevante en la organización, en el propio equipo y en la propia persona. La autoconsciencia es clave para regular las propias emociones y los comportamientos en pro de generar decisiones justas, considerando las diferencias existentes de los equipos, las áreas y la empresa.

En este sentido, existen algunas preguntas que son necesarias de realizarse como líder de forma permanente:

- ¿De qué forma mis creencias, experiencias y sesgos afectan la manera en que considero los puntos de vista de las personas y tomo decisiones?
- ¿De qué forma controlo a mi equipo? ¿Qué tipo de libertad doy para que realicen su trabajo?
- ¿Busco influir de alguna manera en cómo piensa y cómo se tiene que comportar mi equipo? ¿Me molesto cuando me contradicen? ¿Mi equipo tiene la confianza necesaria para rebatirme?
- ¿Cuáles son las diferencias que me incomodan o que no tolero de las personas que tengo a cargo? ¿De qué forma lo abordo?
- En una escala de 0 a 10 (0 = nada flexible, 10 = totalmente flexible) ¿cuán flexible estoy siendo con el estilo de trabajo de mi equipo? ¿De qué forma puedo mejorar mi flexibilidad?

- ¿De qué forma la cultura organizacional apoya o dificulta que yo pueda desarrollar el liderazgo inclusivo? Si existen resistencias, ¿de qué forma las afronto?

Responder estas preguntas requiere un máximo de honestidad y claridad respecto a como la persona se ve a sí misma en su rol de líder. En el caso de no encontrar respuestas claras u objetivas, se recomienda tener otras miradas (de su propio equipo probablemente) para disponer de otras perspectivas que retroalimenten de forma complementaria a quien busca ser líder inclusivo. Tener variadas conversaciones como equipo puede generar mejoras significativas respecto al estilo de liderazgo actual, para poder realizar las mejoras del caso. Realizar en este sentido un proceso de *coaching*, puede resultar necesario.

2) Disponer una estrategia para liderar de forma inclusiva

No solamente quien lidera inclusivamente debe tener claridad respecto quien es y hacia donde quiere ir, sino que de forma directa o indirecta tiene que invitar, inspirar y contagiar a otras personas para que se unan a esta iniciativa. Asimismo, el liderazgo inclusivo requiere un esfuerzo a largo plazo para poder desarrollar la habilidad de comprender las diferencias existentes entre los individuos y como relacionarse de la mejor manera, considerando sus intereses, expectativas y requerimientos. Asimismo, el liderazgo inclusivo debe ser una competencia clave para toda gerencia, dirección o jefatura que tenga a cargo equipos diversos. Y tiene que ser considerada igual de importante que cualquier competencia técnica.

Cabe señalar que el liderazgo inclusivo no se desarrolla en un *workshop* de dos a tres horas sino con un programa formativo (con el debido seguimiento en el tiempo y transferencia al puesto de trabajo) que lo instale como un hábito en las personas y un ecosistema que lo sustente y con un clima laboral que lo potencie. Del mismo modo, un plan de acción que permita instalarlo como prioridad junto a los cambios culturales que tienen que ir de la mano. Una cultura organizacional tradicional y conservadora (orientada al pasado) puede generar numerosas resistencias inconscientes ante el desarrollo o fortalecimiento del liderazgo inclusivo. Identificar y abordar esas resistencias es crucial para que esta competencia pueda ser sostenible en el tiempo.

3) Modelo de valentía

Quien lidera inclusivamente modela un comportamiento valiente, teniendo como objetivo inspirar a otras personas a actuar sin miedo. Para quienes observan los comportamientos, es imperativo que los liderazgos modelen lo que esperan ver en su equipo de forma consistente si desean que posteriormente lo hagan. En este sentido, se dará el ejemplo en cuanto a actitudes y conductas en pro de una cultura sostenible en el tiempo que valore y aprecie los equipos diversos. Es clave, por ende, que las conductas asociadas al liderazgo inclusivo se instalen como un hábito para que pueda realizarlo de forma permanente, inspirando la debida confianza para después poder transmitirlo y formarlo en su equipo. **Error es embarcarse en este proceso sin que en la persona exista el convencimiento interno del valor que agrega este tipo de liderazgo.**

4) Confianza y respeto

El liderazgo inclusivo crea un ambiente de confianza y respeto. Esto implica buscar los intereses del equipo y los propios, actuar siempre con honestidad e integridad (sin agendas ocultas o dobles discursos), apertura en la comunicación (en especial frente a personas que tienen dificultades para expresar sus puntos de vista), cumplir con las promesas, mostrar interés y aprecio por las diferentes perspectivas (sobre todo ante quienes generan discordia o son opuestas al pensamiento de la mayoría), reconocer los distintos conocimientos y habilidades existentes, y expresar reconocimiento y gratitud por los esfuerzos y contribuciones en el equipo. En la medida que sea frecuente y estable en el tiempo, se crea y refuerza un ambiente potente donde la seguridad está presente (en especial la comodidad para disentir) y el respeto a la persona y a las diferencias.

5) Autocontrol

Un liderazgo de este estilo tiene un alto nivel de inteligencia emocional que le permite manejarse adecuadamente en contextos complejos, ante personas con distintos estilos de trabajo, tipos de pensamiento y formas de aprendizaje, y diversos intereses que pueden diferir o no necesariamente cuadrar con los de la compañía. Lo anterior puede generar rabia, frustración, ira, rencor y resentimiento. En este sentido, se requiere como estrategia el autocontrol, evitando que las circunstancias externas interfieran con el estado interno y que desencadene una respuesta emocional que no solamente le afecte a la persona sino al

resto del equipo. El manejo emocional es clave ya que regula la forma en que se interpretan las diferencias y la manera en que se abordan. Sin autocontrol, los resultados ante los demás pueden ser muy perjudiciales y la salud mental de las personas puede verse seriamente afectada. En la siguiente página se identifican los valores, conocimientos y habilidades requeridos para desarrollar el liderazgo inclusivo (Vohra et al., 2015):

Valores	Conocimiento	Habilidades
Humildad	Auto-conciencia	Escucha activa
Justicia	Alianzas con las distintas áreas de la organización y agentes externos a ésta	Empatía
Apertura	Legislación asociada a temas de diversidad e inclusión	Auto-monitoreo
Flexibilidad	Visión de D&I en el negocio	Asertividad
Respeto	Discriminación e inequidades	Persuasión
Valentía	Conciliación vida personal, laboral y familiar	Manejo de conflicto
Tolerancia	Acoso laboral y sexual	Negociación
Paciencia	Sesgos inconscientes	Trabajo en equipo
Perseverancia	Construcción de confianza	Inteligencia emocional

Figura 10: Valores/conocimiento/habilidades para crear inclusión
(adaptación de Vohra et al., 2015).

Existe una amplia cantidad de valores, conocimientos y habilidades que una persona requiere para liderar inclusivamente, por lo que son numerosos los requisitos que se deben cumplir y considerar. Se recomienda hacer un chequeo de cada uno de estos elementos para identificar las fortalezas y aspectos de mejora, así como de un plan de acción formativo y/o de *coaching* que permita potenciar lo que resulta necesario. Este tipo de liderazgo puede influir directamente en un equipo, creando un contexto en el que sus miembros experimenten un sentido de inclusión.

A continuación, se presenta un modelo que propone categorías de comportamientos de liderazgo inclusivo (Vohra et al., 2015).

Categoría 1: Facilitar la pertenencia de las personas

Se identifican tres elementos específicos que permiten facilitar la pertenencia en un equipo de trabajo:

1) Apoyar a las personas: Implica crear un ambiente cómodo y de ayuda en las necesidades e intereses de los equipos, escuchando genuinamente sus opiniones para tomarlas en consideración para futuras decisiones. Cuando se ponen en marcha hábitos de inclusión mediante la instauración de prácticas sostenibles en el tiempo, por ejemplo, sostener reuniones regulares para que puedan retroalimentarse (tanto lo positivo como los aspectos de mejora) y brindar el espacio para resolver problemáticas que pudieran estar afectando la salud mental y/o generando diferencias que requieren abordarse, las personas se sienten valoradas y desarrollan compromiso en el trabajo.

2) Asegurar que la justicia y la equidad formen parte de la experiencia: Es necesario demostrar un trato justo para dar la señal que a los equipos y a las personas se les respeta siempre. Cabe señalar que ciertas decisiones involuntarias podrían crear una falta de equidad o sensación de injusticia. Por ejemplo, tener una reunión de lluvia de ideas fuera del horario de trabajo puede generar la percepción de exclusión de mujeres o de hombres con hijos pequeños que es posible que no puedan asistir. Debe asegurarse a través de políticas, protocolos y decisiones no solamente la igualdad de oportunidades y la no discriminación sino la justicia y equidad que en muchos casos no están presentes por favoritismos, sesgos, estereotipos y la falta de consideración de las diferencias.

3) Brindar oportunidades para la toma de decisiones compartidas sobre temas que competen al equipo:

Refiere a hacer partícipe con voz y voto respecto a aspectos relevantes (formatos, turnos, cargas de trabajo, uso de vacaciones y demás beneficios, formas de comunicación presencial o virtual, estilos de relacionamiento, maneras de abordar los conflictos, entre otros), aun cuando en muchos casos la última palabra sea de la jefatura respectiva. Hacer parte al equipo en este tipo de instancias crea un sentido de pertenencia y validación de los puntos de vista y opiniones. Junto con ello, que esta participación tenga un impacto en las decisiones es fundamental para que estos espacios no sean solamente “por cumplir”. Lo anterior implica necesariamente un liderazgo participativo, que ceda el poder e invite a cocrear mejores decisiones, las cuales deben convertirse en las normas del equipo, para que finalmente sean un hábito en la forma de funcionamiento (Vohra et al., 2015).

Categoría 2: El valor de la singularidad

Se requiere solicitar diferentes puntos de vista y enfoques para resolver o abordar las problemáticas, ser capaces de apoyar perspectivas y orientaciones diferentes que contribuyan a soluciones innovadoras. Esto puede aumentar la incertidumbre ya que una forma nueva de hacer las cosas puede no tener éxito y el proceso de cuestionar la manera en que habitualmente se ejecutan los procesos y se toman decisiones puede resultar en el rechazo o cuestionamiento hacia la jefatura (por la forma en que ejecuta su cargo) o por parte del mismo equipo que puede no contribuir de acuerdo con lo esperado (por miedo, desconfianza o falta de habilidades).

Por lo tanto, quien lidera debe considerar cuidadosamente la mejor manera de abordar e incentivar estos aportes y al mismo tiempo gestionar constructivamente cualquier conflicto que pueda surgir. Además, puede alentar los diferentes aportes creando **un entorno que reconozca y acepte diferentes enfoques, estilos, perspectivas y experiencias**, generando un ambiente acogedor, formando relaciones positivas y reconociendo la manera en que cada individuo puede y está dispuesto a contribuir (Vohra et al., 2015).

Fomentar las diversas contribuciones al equipo y ayudar a sus miembros a desarrollar plenamente sus talentos son elementos centrales para potenciar el valor de la singularidad. Esto proporciona no solo la oportunidad de autorrealizarse

sino también un sentido de autoafirmación. Al prestar especial atención a solicitar diferentes puntos de vista y enfoques ante alguna situación, el liderazgo inclusivo es capaz de apoyar perspectivas y orientaciones diferentes que contribuyen al desempeño. Por ejemplo, ante una situación particular se podría alentar a un miembro más antiguo de un equipo a ofrecer una perspectiva sobre cómo se han tratado con éxito problemas similares en el pasado en sus empleos anteriores, de modo que su experiencia se valore en ese contexto. Asimismo, quien lidera podría pedir a su equipo que escriban ideas y las compartan para asegurarse de que todas las voces sean escuchadas, incluidas las de quienes tienen menor antigüedad, son más introvertidos y/o que tendrían menos probabilidades de expresarse dadas sus características individuales. Esto podría implicar apoyar a quienes necesiten completar tareas de manera no tradicional debido a alguna neurodivergencia, por ejemplo.

En base a lo anterior, se necesita crear la percepción de que las personas no necesitan ocultar ningún elemento o factor que los afecte (alguna preferencia, debilidad, antecedente social, laboral o familiar). Esto llevará finalmente a que encuentren el apoyo necesario y no obstáculos para contribuir a los resultados y al clima del equipo (Vohra et al., 2015).

Para complementar, revisaremos un modelo teórico de liderazgo inclusivo que permite entender de qué forma las dos categorías (facilitar la pertenencia de las personas y el valor de la singularidad) se relacionan con los factores de liderazgo, las percepciones de inclusión del equipo y sus consecuencias tanto en el grupo como en los resultados organizacionales.

Facilitadores del liderazgo inclusivo

Existen características individuales que son necesarias de potenciar ya que resultan ser facilitadores para el desarrollo del liderazgo inclusivo (Boekhorst, 2015).

a) Creencias pro diversidad: Es un factor que aumenta la propensión a que las personas desarrollen un liderazgo inclusivo. Esta creencia entiende la diversidad como inherentemente positiva para el funcionamiento de los equipos de trabajo y para crear valor añadiendo riqueza a través de ideas, visiones y prismas complementarios. Se cree que las **creencias con respecto a la diversidad provienen de factores como la experiencia previa** (incluyendo la socialización, la educación, participación previa en organizaciones que apreciaban la diversidad,

la exposición a otras culturas o la participación en tareas en las que se necesitan perspectivas diversas) **y los atributos de la personalidad** (como la apertura a la experiencia y la tolerancia a la ambigüedad). Sin embargo, las creencias pro diversidad también reconocen las diferencias dentro de los miembros de un equipo. Para las personas en posiciones de liderazgo, estas deben estar positivamente asociadas con la apertura a la diversidad y el deseo de incorporarla en sus equipos debido a la percepción de que tendrá una influencia positiva en los resultados de este. Esto debe facilitar una apertura mental que permita comprender cómo crear un mayor sentido de pertenencia y cómo incorporar la gestión de la diversidad en las personas. Esta creencia positiva debe traer como resultado el deseo de encontrar oportunidades de generar entornos inclusivos y sacar provecho de esas oportunidades. Este punto es clave ya que, de lo contrario, habrá resistencia y cuestionamientos que boicotearán cualquier intento de desarrollo o perfeccionamiento del liderazgo inclusivo.

b) Humildad: Un cargo de jefatura o de toma de decisiones no implica necesariamente que lidere inclusivamente. En ese sentido, la humildad está en reconocer las propias limitaciones y debilidades para tener la disposición a perfeccionarse en esta materia. Para esto es necesario reducir el ego que muchas veces las personas que tienen cargos de poder adoptan. Esto implica no sentirse superior, ni “mirar desde las alturas” a su equipo, no menospreciar a quienes tienen un empleo de menor grado o menor experiencia, sino mantener un ego equilibrado. Es decir, valorar de igual manera a sí mismo como a las demás personas, independiente del rol. Y esto no se desarrolla en una formación de unas pocas horas. Requiere un programa de perfeccionamiento de largo alcance que permita identificar las brechas de desarrollo y las habilidades que comprende este liderazgo (a nivel personal como el compromiso, la inteligencia emocional, el pensamiento crítico; a nivel interpersonal como la escucha activa, la empatía, el manejo de conflicto, la toma de decisiones, entre muchas otras) y una formación completa en diversidad que permita comprender las motivaciones, intereses y preferencias tanto de hombres, mujeres, las distintas generaciones, razas, etnias, nacionalidades, población LGBTQ+, diferentes discapacidades y las otras variables que comprende la diversidad. De igual manera, el liderazgo inclusivo debiera ir más allá del cargo asociado (jefatura, gerencia o dirección) y ser parte del entrenamiento de toda

persona en el trabajo. Sin embargo, la principal responsabilidad en esta materia es de quienes toman las decisiones, por lo que, en primera instancia, debiera comenzarse con los grupos de cargo asociados a la Alta Dirección y Junta Directiva siendo parte de la malla formativa de los cargos de mayor responsabilidad.

c) Complejidad cognitiva: Alude a la capacidad de poder percibir e interpretar la realidad de forma multidimensional, es decir, considerar todas las variables de la diversidad que nos diferencian, tanto en los aspectos visibles (género, generación, raza y etnia, entre otros) como en los no visibles (filiación, antigüedad en el puesto de trabajo, estado civil, entre otros). Esto, entendiendo que, en total, son más de veinte las variables que nos diferencian, y que la interseccionalidad es abundante y brinda una cantidad enorme de probabilidades y posibilidades en la forma en que nos relacionamos. En este sentido, tener un pensamiento estereotipado (en “forma de atajo” que encasilla a las personas de acuerdo a algunas características que poseen), lleva a, por ejemplo, creer que quienes son *millennials* son adictos a la telefonía móvil, que no se comprometen con el trabajo, que solo aspiran a trabajar uno o dos años en una organización y que se frustran fácilmente. Dicho pensamiento los clasificaría y catalogaría de cierta forma, y generaría una representación muy simplificada de la enorme variedad de personas *millennials* que existen, interpretándoles solamente desde la generación a la que pertenecen. Se evita ir más allá y la relación con la otra persona se genera desde el estereotipo que, posteriormente, se transforma en una profecía autocumplida (se crea lo que se cree, es decir, si la jefatura piensa que esa persona *millennial* no se comprometerá y durará solo un año en la organización, su creencia (no consciente) generará las condiciones (expectativa-conducta-resultado) para que la experiencia probablemente se produzca.

Comportamientos de liderazgo inclusivo y percepciones de inclusión del equipo

Cuando quienes lideran evidencian comportamientos que facilitan el sentido de pertenencia y dan valor a la singularidad, sus miembros probablemente percibirán inclusión en el equipo. Se tienden a sentir parte cuando su líder involucra a sus integrantes y aseguran que sus perspectivas se incorporen tanto en proyectos, soluciones y toma de decisiones. Además, muestran con-

sideración individual y estimación por la realidad particular de quienes son parte del equipo, con coherencia en el discurso y en la acción.

Las percepciones de inclusión ocurren como **resultado de la interpretación compartida del equipo respecto de su líder, quienes reconocen que actúa de manera inclusiva a través de la creación y fortalecimiento del sentido de pertenencia (vínculos laborales basados en la confianza a través de la escucha activa, empatía y asertividad) y el reconocimiento de las personas como únicas (identificando situaciones particulares en cuanto a conciliación o salud mental, por ejemplo). Los tres facilitadores del liderazgo inclusivo (creencia pro diversidad, humildad y complejidad cognitiva) contribuyen y fortalecen lo anterior.** Un apoyo permanente al equipo y sus integrantes permite, de igual forma, ayudar a esta percepción de inclusión.

Los esfuerzos para **garantizar la justicia y la equidad** son una señal de que son miembros respetados no solo por su propio equipo, sino por su líder e institución. En segundo lugar, el trato justo y equitativo partiendo por los liderazgos no solamente inspira seguridad y confianza, sino que contribuye al sentido de pertenencia.

El liderazgo inclusivo también utiliza la **toma de decisiones compartida**, que aumenta el sentido de pertenencia y brinda valor a las ideas, puntos de vista y posiciones del equipo. Aun cuando quien es líder o jefatura tenga la última palabra, considerar las opiniones potencia uno de los efectos positivos que ha sido investigado respecto a la diversidad: mejores toma de decisiones.

Los comportamientos que enfatizan el **valor de la unicidad** contribuyen a la percepción de que las personas son valoradas por sus cualidades y perspectivas, lo que genera una percepción de inclusión. Al alentar de manera proactiva la contribución de las personas (en ideas, probables soluciones a problemas o mejoras a la realización de las tareas), crean reconocimiento y valoración por quienes son. Al facilitar puntos de vista divergentes, reconoce que las perspectivas individuales son bienvenidas. Asimismo, se dan el tiempo de conocerlos en su singularidad considerando sus múltiples dimensiones (aplicando, como vimos anteriormente, la complejidad cognitiva). Por ende, el equipo considera los esfuerzos realizados por quien es líder para comprenderles en su individualidad. Esto requiere un esfuerzo y atención tremendo (sobre todo si son equipos grandes, es decir, más de veinte o treinta personas,

por lo que la inversión de tiempo es relevante) (Randel et al., 2018). Un sistema de recompensas que considera la ejecución de comportamientos (y posteriores hábitos) inclusivos proporciona un aliciente necesario para que se comprenda la relevancia de estos. Este sistema indica, entonces, **el tipo de comportamientos que son aceptables y deseables, y que desean ser reforzados por la organización** (Boekhorst, 2015). Se espera que nazcan desde el convencimiento interno (hace bien a las personas y al negocio) y no solo por el logro mismo de la recompensa.

Cuando las personas perciben que sus opiniones y aportes diarios en el trabajo son valorados por sus líderes de forma auténtica, es más probable que expresen sus intereses, preocupaciones e ideas para así generar mejores resultados (mayor creatividad, innovación, desempeño, rentabilidad, y menor ausentismo y rotación). Es fundamental entonces que las organizaciones desarrollen y promuevan a largo plazo el liderazgo inclusivo para gestionar sus equipos. Asimismo, deben capacitar intencional y estratégicamente para que se construya un clima de diversidad positivo. De esta manera, **el propósito “se hará carne”, los valores de la organización estarán presentes y se facilitará que las metas estratégicas se alineen con la visión organizacional** (Taylor, 2015). **Esto logrará, por ende, los resultados que se derivan de una correcta gestión de la diversidad, la cual considera como pilar fundamental el liderazgo inclusivo.**

Se presenta en la siguiente página el modelo de liderazgo inclusivo (detallado anteriormente) en la figura 11:

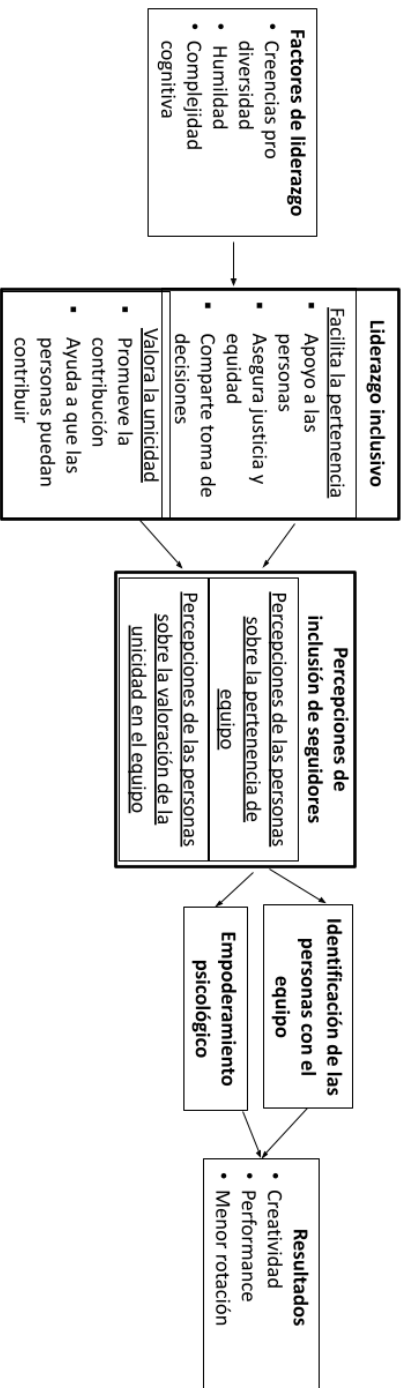


Figura 11: Modelo teórico de liderazgo inclusivo (Randel et al., 2018).

Para que los resultados esperados sean una realidad, es relevante partir diagnosticando el nivel o grado que cada jefatura, gerencia o dirección posee en liderazgo inclusivo para definir las correspondientes brechas. Este diagnóstico tiene que ser realizado en formato 360°. Para esto se requiere un nivel de confianza y franqueza importante para que los resultados sean acordes a la realidad evitando una posible distorsión de la misma (evaluación “políticamente correcta”). Se requiere un ejercicio de humildad, de autoconsciencia y de reconocimiento de las propias fortalezas, debilidades, aspiraciones y resultados esperados para que el ego de cada jefatura no se vea afectado y sea tomado como un espacio de aprendizaje. **Partir por comprender la relevancia y urgencia del diagnóstico, validando sus resultados es el comienzo del cambio hacia una cultura inclusiva que reconoce las diferencias.** Y junto con ello, y a lo largo de todo ese camino, comprender los beneficios que el liderazgo inclusivo tiene para los equipos y la institución misma. Esto para que la cultura valide y acepte la adecuación a las competencias que tendrá el liderazgo inclusivo en los diferentes cargos de toma de decisiones. De igual forma, una estructura acorde (horizontal y que facilite los procesos) y una estrategia que promueva la diversidad y que comprenda como el liderazgo inclusivo agrega valor al negocio. Por consiguiente, habrá una coherencia que permita que un eje central en la gestión de la diversidad tenga el sustento necesario para que los efectos esperados sean sostenibles en el tiempo.

Luego de esto, las brechas cualitativas y cuantitativas serán necesarias de observar con objetividad para generar un plan de acción acorde, ecológico a la realidad de la empresa. En este sentido, un plan formativo que tenga como base el fortalecimiento del liderazgo inclusivo será clave para definir aquellas acciones clave que son relevantes de desarrollar, y realizarles el seguimiento y la medición de la transferencia de esas conductas en el puesto de trabajo.