

# LIDERAZGO INCLUSIVO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Promoviendo competencias para gestionar la diversidad  
y la inclusión en las organizaciones andaluzas



© Alicia Arenas y Rocío López-Cabrera (Coords.)

Corlett, S., Di Marco, D., Elgoibar, P., Gamero, N., Martínez-Corts, I., Medina, F.J, Munduate, L., Ramos, I., y Sanclemente, F.

## **Autores**

Alicia Arenas

Sara Corlett

Donatella Di Marco

Patricia Elgoibar

Nuria Gamero

Rocío López-Cabrera

Inés Martínez-Corts

Francisco J. Medina

Lourdes Munduate

Ignacio Ramos Vidal

Francisco Sanclemente

## **Coordinación**

Rocío López-Cabrera

Alicia Arenas

# LIDERAZGO INCLUSIVO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO



# ÍNDICE

- 1. EL LIDERAZGO INCLUSIVO: HERRAMIENTA PARA GESTIONAR LA DIVERSIDAD..... 6
  - 1.1. Introducción ..... 6
  - 1.2. El liderazgo inclusivo con perspectiva de género ..... 8
  - 1.3. Ventajas del liderazgo inclusivo frente a otras formas de liderazgo ..... 9
  - 1.4. Objetivos generales y específicos ..... 12
  
- 2. METODOLOGÍA..... 14
  
- 3. RESULTADOS ..... 17
  - 3.1 Guía de Buenas prácticas en liderazgo inclusivo con perspectiva de género:  
herramienta de evaluación. .... 18
  - 3.2. Programa formativo: Liderazgo inclusivo con perspectiva de género ..... 23
  
- 4. CONCLUSIONES ..... 29
  
- 5. REFERENCIAS ..... 30

# 1. EL LIDERAZGO INCLUSIVO: HERRAMIENTA PARA GESTIONAR LA DIVERSIDAD

## 1.1. Introducción

Los entornos de trabajo constituyen un reflejo de la sociedad actual, en la que la diversidad se va convirtiendo afortunadamente en la norma más que en la excepción: ya sea por características sociodemográficas como la edad o la etnia (Boehm et al., 2014), la orientación sexual o la identidad de género (Howell, 2018), valores, formación o capacidades entre otros. Ante esta realidad, la gestión de la diversidad es uno de los objetivos y principales desafíos de las instituciones tanto internacionales, como la Comisión Europea (Comisión Europea, 2021a).

En las organizaciones, al igual que en la sociedad, promover y gestionar la diversidad es un factor determinante para alcanzar la inclusión de todos los grupos sociales y colectivos; siendo esencial hacerlo desde la perspectiva de género para maximizar los efectos positivos de prevención y promoción de la salud y el bienestar de los miembros de la organización (Hassard y Torres, 2020). Durante momentos de incertidumbre, como la pandemia de COVID-19, se ha detectado que los grupos que introducen la diversidad en las organizaciones han sido los más perjudicados, entre los que desatacan, entre otros, las mujeres (ILO, 2020) o las personas con discapacidad, especialmente con enfermedad mental grave (EMG) (Beatty et al., 2019; Bonaccio et al., 2020). En el primer caso, tal y como destaca el Índice Europeo de Igualdad de Género 2021, se estima que no se alcanzará la igualdad de género en Europa hasta dentro de tres generaciones, incluyendo la igualdad en el área del trabajo, siendo significativo el retroceso en áreas como la conciliación o la economía de las mujeres que ha supuesto la pandemia de COVID-19 (EIGE, 2021). En el caso de las personas con discapacidad, y especialmente con EMG, datos recientes de la Comisión Europea indican que únicamente el 50.8% de las personas con discapacidad tienen empleo en comparación con el 75% de las personas sin discapacidad (EC, 2021a) y además tienen menor salario

medio, menor seguridad laboral y participan menos en la toma de decisiones (van Ruitenbeek et al., 2021). En el caso de las mujeres con discapacidad, los datos del Índice Europeo de Género 2021 muestran la necesidad de fomentar la inclusión con perspectiva de género, dadas las diferencias que en este colectivo existen, por ejemplo, en el acceso al trabajo a tiempo completo (20% de mujeres con discapacidad, frente a 29% hombres), habiendo disminuido el porcentaje de mujeres con discapacidad trabajadoras en el periodo 2020-2021 frente al año anterior. En el Índice Europeo de Género de 2022, que muestra el impacto de la pandemia, muestra por primera vez desde su creación descensos en varias de las puntuaciones recogidas, frenando el retroceso sobre todo el aumento de las mujeres en la toma de decisiones políticas. Este último índice muestra la disminución de la tasa de participación en el trabajo, lo que refleja mayor probabilidad de que las mujeres pasen menos años empleadas, con el consiguiente impacto negativo en su carrera profesional o en la adquisición de derechos de pensión. en colectivos específicos (EIGE, 2022).

Como reflejan estos datos, promover el aumento de la tasa de empleo de los colectivos que introducen diversidad en las organizaciones no es suficiente para garantizar su inclusión; este es sólo el primer paso. La inclusión implica fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización, valorando asimismo las diferencias; es decir, promoviendo su singularidad. En definitiva, que cada persona que forma parte de la organización pueda contribuir con lo que nos hace únicos, siendo a su vez parte esencial del conjunto de empleados/as (Shore et al., 2011; Shore y Chung, 2021).

En este sentido, el papel de los/as responsables y delegados/as de prevención y, en definitiva, de las personas que ostentan el liderazgo en las organizaciones, es fundamental, tanto para promover el acceso al trabajo de estos grupos como también su permanencia y bienestar en el mercado laboral (Brzykcy et al., 2019), así como para garantizar la creación de entornos de trabajo inclusivos y, en definitiva, promover la cultura inclusiva.

Como se propone desde el marco estratégico de la UE en materia de salud y seguridad en el trabajo 2021-2027 (Comisión Europea, 2021b), la conceptualización del ámbito laboral ha evolucionado en el contexto del mundo posterior a la pandemia, y para una parte determinada de los trabajadores de la UE, el concepto del lugar de trabajo empieza a ser más fluido, pero también más complejo, a medida que emergen nuevas formas de organización, modelos de negocio y sectores. La pandemia de COVID-19 ha acentuado estas complejidades y ha hecho que la política de salud y seguridad en el trabajo y la política de salud pública estén más interconectadas que nunca, de modo que se contemple la transversalidad de las intervenciones, y las políticas de actuación a escala de la UE, nacional, sectorial y de las empresas. A su vez, se precisa un abordaje multinivel en el lugar de trabajo, basado en el modelo IGLO, considerando que la seguridad, la salud y el bienestar en el trabajo son una responsabilidad compartida a nivel individual (I), grupal (G), del líder (L) y de la organización (O) (Capital Humano, 2020). Este enfoque, transversal y multinivel, que considera la complejidad y la evolución de la noción del entorno de trabajo tradicional, es el que se aborda en el presente proyecto para la elaboración de una Guía de Buenas Prácticas en liderazgo inclusivo.

## 1.2. El liderazgo inclusivo con perspectiva de género

A pesar de que el liderazgo es un amplio objeto de estudio en múltiples disciplinas, la relación entre liderazgo y gestión de la diversidad e inclusión ha sido menos explorada. La investigación se ha centrado tradicionalmente en definir las características de un buen líder en distintos contextos (Ensari y Riggio, 2020) o la relación de éste con sus subordinados, sin considerar en la mayoría de los casos, el conjunto de los miembros de los equipos o de las organizaciones o la influencia del líder en las relaciones entre compañeros. Este último aspecto es fundamental si se pretende conseguir la inclusión de los grupos diversos en las organizaciones, dado que la inclusión es, y así debe transmitirse en los entornos de trabajo, responsabilidad de todos/as. No obstante, situaciones recientes como la pandemia de la COVID-19, ha impulsado que se amplíen



esos contextos donde el líder tiene un papel fundamental, como reflejan revisiones recientes como la de Riggio y Newstead (2023) sobre liderazgo en situaciones de crisis.

En este sentido, hay que tener en cuenta que, si bien circunstancias sobrevenidas suelen despertar un interés y necesidad de actuación más inmediato, situaciones sostenidas como la falta de inclusión de mujeres o personas con discapacidad, y particularmente EMG, constituyen también una crisis silenciosa y sostenida, con las consiguientes consecuencias aún más perniciosas, como el estigma o la discriminación.

El liderazgo inclusivo, se centra precisamente en evitar este tipo de consecuencias negativas de la diversidad mal gestionada. Para ello, pone énfasis en promover, a través de la labor de la figura del líder, el sentido de pertenencia, conservando su sentido de individualidad mientras contribuyen a alcanzar los logros organizacionales, así como su desarrollo personal (Randel et al., 2018). Este parece un delicado equilibrio entre mantener promover las características que hace únicos a los colectivos que introducen la diversidad en las organizaciones y favorecer un sentido de identidad común o de pertenencia a un mismo equipo. No obstante, estas dos características que definen al liderazgo inclusivo son, en esencia, los pilares de la definición de inclusión.

### 1.3. Ventajas del liderazgo inclusivo frente a otras formas de liderazgo

La transcendencia de fomentar en las organizaciones un liderazgo inclusivo con perspectiva de género va más allá del entorno laboral, mejorando la promoción de la salud, el bienestar y la igualdad en otros ámbitos. Es importante destacar, que el empoderamiento con perspectiva de género en el entorno laboral, fomentado por el liderazgo inclusivo - ser considerado/a y sentirse un recurso importante y relevante para el éxito de la organización (Flett et al., 2019) -, puede tener además efectos indirectos también en el ámbito personal y familiar (Carlson et al., 2019), trascendiendo sus beneficios no sólo al ámbito laboral sino al conjunto de la sociedad.

Como se hacía referencia en el apartado anterior, una de las principales características del liderazgo inclusivo es que no sólo se centra en la figura del líder para comprender el liderazgo, si no que tiene como objetivo empoderar a los miembros de las organizaciones para que a su vez sean agentes de inclusión para los demás. Esto es fundamental para generar un clima de inclusión y sienta las bases de la creación de una cultura inclusiva en las organizaciones; poner también el foco de atención en los miembros de los equipos y las organizaciones. Existen otros estilos de liderazgo que de manera indirecta también pueden favorecer la inclusión, como el liderazgo transformacional, el liderazgo auténtico, el liderazgo de servicio o el liderazgo de intercambio líder-miembro (Randel et al., 2018). En la Tabla 1 se desarrolla una comparativa entre el liderazgo inclusivo y otros estilos de liderazgo, para facilitar la comprensión de las diferencias en la promoción de la inclusión.

Por el contrario, el líder inclusivo se centra en lo que se necesita en el contexto, para mejorar la resolución de problemas y lograr objetivos mutuos, apoyando la integración de los miembros del equipo, promoviendo su sentimiento de pertenencia, y valorando sus diferencias, reforzando su singularidad (Ashikali et al., 2020; Randel et al., 2018; Shore et al., 2011). Esto contribuye a fomentar dos factores fundamentales en la creación de un clima de inclusión, la confianza y la seguridad psicológica (López-Cabrera et al., 2021), que, sumado a la perspectiva de género, constituyen las bases de una cultura inclusiva en las organizaciones. Estas circunstancias se reflejan en los cuatro requisitos básicos en la relación entre líderes inclusivos, seguidores y miembros de los equipos, representadas por cuatro Rs: Respeto, Reconocimiento, Respuesta (capacidad de respuesta o sensibilidad) y Responsabilidad (Hollander, 2009).

Tabla 1. Comparación del liderazgo inclusivo y otros estilos de liderazgo que pueden fomentar la inclusión

Otros estilos de liderazgo para la inclusión	Liderazgo inclusivo
<b>Liderazgo atractivo (Engaging leadership).</b> Promueve la satisfacción de necesidades básicas como inspirar, empoderar o favorecer la conexión con los seguidores y la posibilidad de que tengan voz y autonomía en las organizaciones (Schaufeli, 2015).	El liderazgo inclusivo promueve la percepción de pertenencia y respeto y de la singularidad no solo entre líder y seguidor, sino de forma integral en los equipos de trabajo, promoviendo la inclusión como valor organizacional común.
<b>Liderazgo transformacional.</b> Se centra en la motivación de los seguidores promoviendo una visión compartida de los valores organizacionales, promoviendo las contribuciones individuales (Landy & Conte, 2010).	El liderazgo inclusivo se centra en mantener las percepciones de singularidad y pertenencia, manteniendo su identidad al contribuir al equipo (Randel et al., 2018).
<b>Liderazgo empoderador (Empowering leadership).</b> Se centra en promover la motivación de los seguidores mediante el mentorización y compartiendo el poder.	El liderazgo inclusivo, en comparación, promueve que las personas contribuyan en base a las características que los hacen únicos. (Randel et al., 2018).
<b>Liderazgo auténtico.</b> Se basa en la autenticidad y honestidad del líder, características que transmite mediante el modelado a sus seguidores. (Boekhorst, 2015).	El liderazgo inclusivo no se centra solo en las características del líder, sino en cómo este facilita que otros miembros de la organización se sientan parte de esta, contribuyendo desde su singularidad (Randel et al., 2018).
<b>Liderazgo de servicio.</b> Prioriza el empoderamiento de los miembros de la organización y en promover la cohesión de los equipos, con el líder mostrando una preocupación genuina por las necesidades de sus seguidores. (Obi et al., 2021).	El liderazgo inclusivo se centra en promover la pertenencia y la singularidad como parte del equipo, poniendo el foco tanto en líder como en los seguidores, no solo en el líder como figura que facilita la creación de oportunidades para los seguidores.
<b>Intercambio Líder-Miembro.</b> Se centra en los aspectos relaciones, promoviendo el desarrollo mutuo de la relación líder-miembro (Landy & Conte, 2010)	El liderazgo inclusivo generaliza la importancia de estas relaciones de alta calidad no solo a diadas del líder con algunos miembros, sino a todos sus seguidores.

## 1.4. Objetivos generales y específicos

El objetivo principal de este proyecto es capacitar y empoderar a las personas que ostentan el liderazgo en las organizaciones en su papel fundamental como catalizadores de las conductas inclusivas con perspectiva de género, siendo principales agentes de cambio, tanto sus equipos de trabajo como en la organización. Estas competencias responden a la necesidad de gestionar la diversidad en el entorno laboral garantizando la plena inclusión de colectivos vulnerables en el trabajo. Se responderá, por tanto, a la necesidad de gestionar la diversidad en el entorno laboral, garantizando la plena inclusión de colectivos vulnerables en las organizaciones. En este sentido se abordan los siguientes objetivos específicos:

1. **Identificar las competencias de Liderazgo Inclusivo con perspectiva de género.** Mediante el análisis de evidencias empíricas, se han identificado las competencias clave necesarias para alcanzar el liderazgo inclusivo con perspectiva de género en las organizaciones, orientado a promover la adecuada gestión de la diversidad y la igualdad de género. En base a las competencias identificadas en la literatura se ha elaborado un checklist de principales indicadores aplicable a las empresas que permita la autoidentificación de necesidades de formación en liderazgo inclusivo.
2. **Elaboración de una Guía de Buenas Prácticas en Liderazgo Inclusivo con Perspectiva de Género.** En base a la experiencia de las organizaciones andaluzas que promueven la inclusión de personas con discapacidad y EMG, mujeres y otros colectivos vulnerables y las competencias identificadas en la revisión previa de evidencias empíricas, se presenta una Guía de Buenas Prácticas que pueda considerarse un instrumento de consulta y referencia en este ámbito.
3. **Diseño de formación en Liderazgo Inclusivo con perspectiva de género.** En base a la identificación de competencias y la guía de Buenas prácticas elaborada, se diseñará un programa formativo en Liderazgo Inclusivo con perspectiva de género, que se

pondrá a disposición de las organizaciones participantes para que puedan desarrollarlo total o parcialmente, si lo estiman conveniente. El programa de formación diseñado está dirigido a delegados y delegadas de Prevención y líderes de organizaciones andaluzas, con el objetivo de que puedan identificar problemáticas relacionadas con la inclusión en sus organizaciones y apliquen las competencias de liderazgo inclusivo con perspectiva de género para prevenir y gestionar estas circunstancias, monitorizando sus efectos en los grupos de trabajo. El contenido incluye información teórica y actividades prácticas, que las organizaciones podrán utilizar para promover el liderazgo inclusivo con perspectiva de género entre líderes y empleados/as.

En definitiva, este proyecto pretende favorecer, mediante la promoción del liderazgo inclusivo con perspectiva de género, la promoción de la confianza y la seguridad psicológica entre los miembros de la organización y en sus líderes, que permita la creación de un clima inclusivo en las organizaciones andaluzas e incremente el bienestar y la satisfacción de los empleados y empleadas.

## 2. METODOLOGÍA

Para abordar los objetivos establecidos en el análisis y la promoción del liderazgo inclusivo en las organizaciones andaluzas se han combinado la revisión de evidencias empíricas en la literatura científica y la metodología de investigación cualitativa.

En primer lugar, se han identificado las competencias clave del liderazgo inclusivo, especialmente considerando la perspectiva de género, tras revisar la literatura científica reciente y llevando a cabo un análisis de competencias mediante un panel de expertos o método Delphi, en el que a través de rondas sucesivas se van llegando a acuerdos sobre cuáles serían las más relevantes. En base a estas competencias clave, se han desarrollado seis indicadores que permiten a las organizaciones valorar si sus líderes promueven la inclusión en sus entornos de trabajo. Asimismo, para facilitar el autodiagnóstico para la identificación de necesidades en este sentido, se han desarrollado varios descriptores de cada indicador, para facilitar tanto la comprensión de las conductas que favorecen cada indicador como su evaluación. En la Tabla 2 se muestran los indicadores y descriptores preliminares elaborados.

En segundo lugar, se ha llevado a cabo la recogida de datos cuantitativa y cualitativa, en la que han participado agentes clave de la prevención de riesgos y gestión de organizaciones preferentemente andaluzas. En el primer caso, se ha solicitado a los participantes que hagan una evaluación individual de los indicadores y sus descriptores de manera online, indicando si los consideran realista, no realista o dudoso. A continuación, se llevaron a cabo grupos de discusión para analizar en profundidad el instrumento, intercambiando impresiones sobre su futura aplicación en función de sus organizaciones y sus experiencias previas. Los grupos de discusión se han enmarcado en Jornadas de Divulgación con Perspectiva de Género, organizadas en colaboración con la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), Centro de Prevención de Riesgos Laborales de Sevilla (CPRL – Sevilla), Centro de Prevención de Riesgos Laborales de Málaga (CPRL – Málaga) y AFFOR Health. En total se han desarrollado

nueve grupos de discusión, de los cuales dos han estado orientados en su totalidad al Liderazgo Inclusivo. En total han participado en este reto 25 participantes, pertenecientes a instituciones y organizaciones públicas y privadas.

Los grupos de discusión han tenido una duración estimada de 60 minutos, siendo las sesiones grabadas en audio con el consentimiento de los participantes y manteniendo su completo anonimato. Las grabaciones están siendo procesadas y analizadas utilizando un análisis de plantilla (King, 2004) y utilizando el software de codificación de datos cualitativos Atlas.ti 7 (Friese, 2013).

El objetivo de estos grupos de discusión ha sido doble, en primer lugar, revisar los indicadores y descriptores elaborados en base a la literatura, y contrastar los mismos con la experiencia y buenas prácticas en liderazgo inclusivo llevadas a cabo por las organizaciones e instituciones participantes. En segundo lugar, los resultados obtenidos en esta actividad han permitido orientar el diseño del programa formativo propuesto de manera que responda lo máximo posible a las necesidades identificadas por los participantes en sus distintos contextos organizacionales.

Tabla 2. Indicadores y descriptores de liderazgo inclusivo (identificados en la literatura).

<p><b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b> Se promueve y apoya la integración de todos los miembros de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a todas las personas que conforman la empresa, por parte de líderes y compañeros/as.</li> <li>- Se promueve la interdependencia entre los miembros de los equipos, haciendo a todos partícipes de los éxitos.</li> </ul>
<p><b>SENTIDO DE QUE CADA PERSONA ES ÚNICA</b> Se valoran las diferencias individuales de todos los miembros de la empresa como una ventaja competitiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las personas de la empresa sienten que sus contribuciones son consideradas en la toma de decisiones.</li> <li>- Se establecen altas expectativas hacia cada miembro de la empresa, favoreciendo que cada persona tenga un rol significativo.</li> </ul>
<p><b>TOMA DE CONCIENCIA DE LOS PROPIOS SESGOS</b> Los/las líderes y los miembros de la organización se interesan por identificar posibles sesgos que dificulten la inclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se monitoriza la existencia de posibles estereotipos y prejuicios a nivel personal.</li> <li>- Se ofrece entrenamiento y formación para sensibilizar sobre los posibles sesgos relacionados con la diversidad.</li> </ul>
<p><b>FLEXIBILIDAD Y GESTIÓN EMOCIONAL</b> Tanto el/la líder como los miembros del equipo proporcionan protección emocional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establece la confianza necesaria para que las personas puedan expresar dificultades e ideas.</li> <li>- Se fomenta la escucha activa y el apoyo entre compañeros/as promoviendo la seguridad psicológica del personal.</li> </ul>
<p><b>COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN</b> El/la líder promueve la diversidad y la inclusión en todos los procesos de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El compromiso del/la líder con la diversidad es incuestionable</li> <li>- Se promueve la igualdad de oportunidades en los procesos de gestión de personal (ej. selección, promoción, evaluaciones...)</li> </ul>
<p><b>CULTURA Y CLIMA INCLUSIVO</b> Promoción sostenida de la inclusión mediante la transmisión de valores vinculados a los objetivos organizacionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los/las líderes transmiten la inclusión como valor transversal en la empresa.</li> <li>- La inclusión se alinea con los objetivos empresariales y se integra en la visión de los/las líderes.</li> </ul>



### 3. RESULTADOS

En la entrevista semiestructurada desarrollada en los grupos de discusión se ha explorado 1) si los indicadores son realistas, no realistas o dudosos; 2) su posible aplicación en los distintos tamaños de las empresas (pequeñas, medianas, grandes) en función de su experiencia en sus organizaciones y 3) ejemplos y experiencias previas en promoción de la inclusión y aplicación de instrumentos en equipos con diversidad en función de su experiencia en sus organizaciones.

Los resultados de la evaluación cuantitativa reflejaron que, en opinión de los participantes, los indicadores y los descriptores son realistas, y pueden reflejar si un líder está llevando a cabo buenas prácticas en la promoción de la inclusión. No obstante, el análisis realizado por los participantes en esta fase en los grupos de discusión indicó que es necesario tener en cuenta factores como algunas características sociodemográficas de los trabajadores y trabajadoras de las organizaciones. También destacan la importancia el tamaño de las empresas, que determinará desde el efecto que el liderazgo inclusivo puede tener en los equipos y la importancia de los ejemplos para favorecer la comprensión de las conductas y comportamientos inclusivos.

En base a las indicaciones de los participantes, se realizó una revisión exhaustiva de los indicadores y descriptores para favorecer un liderazgo inclusivo con perspectiva de género en las organizaciones andaluzas, siguiendo los siguientes parámetros extraídos del análisis cualitativo y cuantitativo:

a) Revisar la redacción de los indicadores y descriptores, para hacerlo más sencillo de manera que todas las personas de la organización lo puedan responder (ej. diferentes niveles educativos, personas con discapacidad intelectual, etc.).

- b) Incluir ejemplos de conductas concretas en los descriptores, para facilitar su comprensión e identificación en los comportamientos en los miembros de la organización.
- c) Considerar el tamaño de la empresa u organismo para valorar la viabilidad de los indicadores.

### 3.1 Guía de Buenas prácticas en liderazgo inclusivo con perspectiva de género: herramienta de evaluación.

Finalizado el análisis preliminar de los datos por parte del equipo investigador y contrastados los resultados con los participantes para garantizar la viabilidad del instrumento elaborado, en total se han identificado cinco buenas prácticas con sus respectivos indicadores y descriptores para facilitar autoevaluación del liderazgo inclusivo con perspectiva de género en las organizaciones (Tabla 3). Esta herramienta puede utilizarse en distintos niveles de la organización, siguiendo el planteamiento del modelo IGLO (Capital Humano, 2020): a nivel individual y de equipo, como autoevaluación para los líderes, pero también como evaluación de la cultura organizacional y los valores que se promueven desde por ejemplo la dirección. Para cada uno de los indicadores propuestos, los participantes deberán valorar la frecuencia que dichos comportamientos o actitudes tienen lugar en su organización (en el nivel que se esté evaluando).

#### 3.1.1. Buenas prácticas 1 y 2: Promover el sentido de pertenencia y de que cada persona es única.

Estas dos buenas prácticas reflejan la capacidad de los líderes o de la organización de promover y garantizar dos de los principales pilares de la inclusión: promover y apoyar el sentido de pertenencia tanto en los equipos de trabajo como en la organización en general y valorando a su vez las características individuales de cada miembro de la

organización. Como descriptores del sentido de pertenencia, se consideran los esfuerzos por favorecer el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización, motivando el trabajo por objetivos realistas y ajustados a las fortalezas y experiencia de cada persona. También se considera un descriptor de esta buena práctica el fomento de la participación de los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones, llevados a cabo de manera transparente y contribuyendo así a la identificación de las personas implicadas con los valores y objetivos de la empresa. En relación con el fomento del sentido de pertenencia, también se considera un descriptor de esta buena práctica que, desde la figura del líder inclusivo, se haga partícipes a todos los miembros de la empresa de los éxitos (y también de los obstáculos) remarcando la dependencia mutua y la necesidad de apoyo entre todos los y generando así un sentimiento de responsabilidad con la empresa y entre los equipos.

Con respecto a la buena práctica referida a fomentar que los miembros de los equipos se sientan 'únicos, gestionando las diferencias individuales como factores positivos y ventajas competitivas para la empresa, se incluyen como descriptores de dicha práctica el fomentar las contribuciones (ideas, propuestas, experiencias) de los miembros de la empresa, tendiéndolas en consideración en los procesos de tomas de decisiones que derivan en prácticas y medidas reales para la empresa. Asimismo, se establecen altas expectativas hacia cada miembro de la empresa, favoreciendo que cada persona sienta que su función o rol es relevante y significativo.

### 3.1.2. Buena práctica 3: Compromiso con la diversidad y la inclusión

Una buena práctica fundamental para el liderazgo inclusivo es el el compromiso con la diversidad y la inclusión, demostrado en acciones reales y tangibles como el desarrollo e implementación de políticas de fomento de la inclusión e igualdad en la empresa, transmitiéndolo como valor transversal de la cultura organizacional. En este sentido, garantizar la igualdad de oportunidades en los procesos de gestión de personal o la posibilidad de acogerse a medidas de conciliación es otro descriptor de este indicador.

Estos indicadores de compromiso con la diversidad es conveniente que puedan acreditarse cumpliendo con los estándares de certificaciones sociales, como por ejemplo la ISO 30415:2021.

### 3.1.3. Buena práctica 4: Toma de conciencia de los propios sesgos

Tomar conciencia de los propios sesgos relacionados con la diversidad es un paso previo fundamental para garantizar en primer lugar, la puesta en práctica del liderazgo inclusivo y en segundo lugar la transferencia de dichos valores a la cultura organizacional. Para ello, uno de los descriptivos de este indicador es si desde la empresa se ofrece entrenamiento y formación para sensibilizar sobre los posibles sesgos relacionados con la diversidad, incluyendo generalizaciones, prejuicios o estereotipos. Como parte de la toma de conciencia de los sesgos a nivel personal o de equipo, también es un descriptor la autoevaluación, por ejemplo, llevada a cabo con evaluaciones 360º u otras actividades que favorezcan el autoconocimiento.

### 3.1.4. Buena práctica 5: Promoción de entornos emocionalmente saludables

La consecuencia principal de del liderazgo inclusivo es la promoción de entornos de trabajo saludables, no solo físicamente seguros sino también emocionalmente saludables; entornos seguros donde exista confianza necesaria para que las personas puedan expresar dificultades e ideas. Para ello, un descriptor clave del líder inclusivo es fomentar la escucha activa y el apoyo entre compañeros/as promoviendo la seguridad psicológica del personal. Esta implicación en la promoción de entornos saludables incluye la flexibilización puntual de tareas ante dificultades personales o emocionales mediante el apoyo del equipo.

Tabla 3. Principales indicadores para la autoidentificación de necesidades de formación en liderazgo inclusivo con perspectiva de género.

Por favor, responda poniendo una X en la casilla del indicador cuya valoración corresponda a su opinión:  
¿Con qué frecuencia cree usted que se cumple el indicador?

1. NUNCA
2. POCAS VECES
3. ALGUNAS VECES
4. BASTANTES VECES
5. SIEMPRE

Cada indicador cuenta con descriptores que ayudan a interpretar y valorar el indicador.

**BUENA PRÁCTICA** Promover el sentido de pertenencia

INDICADOR	1	2	3	4	5
¿Se promueve y apoya la integración de todos los miembros de la empresa?					
Descriptores:  Se motiva a todos los miembros de la empresa para alcanzar objetivos realistas que favorezcan el crecimiento personal y profesional  Se fomenta la transparencia y participación en los procesos de toma de decisiones para facilitar la identificación de todos sus miembros con los valores y objetivos de la empresa  Se hace partícipe de los éxitos a todos los miembros de los equipos, favoreciendo el sentimiento de responsabilidad, dependencia mutua y apoyo entre ellos					

**BUENA PRÁCTICA** Promover el sentido de que cada persona es única

INDICADOR	1	2	3	4	5
¿Se valoran las características individuales de todos los miembros de la empresa como una ventaja competitiva?					
Descriptores:  Las personas de la empresa sienten que sus contribuciones (ideas, propuestas, experiencias) son consideradas en la toma de decisiones que posteriormente se llevan a la práctica  Se establecen altas expectativas hacia cada miembro de la empresa, favoreciendo que cada persona tenga una función o rol significativo					

**BUENA PRÁCTICA Compromiso con la diversidad y la inclusión**

INDICADOR	1	2	3	4	5
¿Se promueve la diversidad y la inclusión en todos los procesos de la empresa, como parte de la cultura y el clima?					
Descriptores:  El compromiso con la diversidad y la inclusión del/la líder o responsable se demuestra en sus acciones (por ejemplo, en el diseño y aplicación de políticas en la empresa), transmitiéndolo como valor transversal de la cultura de la empresa  Se promueve la igualdad de oportunidades en los procesos de gestión de personal (ej. selección, promoción, evaluaciones...) o aplicación de las medidas de conciliación  Se acredita el compromiso con la diversidad y la inclusión cumpliendo con los estándares de certificaciones sociales (ej. ISO 30415:2021)					

**BUENA PRÁCTICA Toma de conciencia de los propios sesgos**

INDICADOR	1	2	3	4	5
¿Se promueve la identificación de posibles sesgos o ideas preconcebidas que dificulten la inclusión?					
Descriptores:  Se ofrece entrenamiento y formación para sensibilizar sobre los posibles sesgos relacionados con la diversidad (ej. generalizaciones, prejuicios, estereotipos)  Se fomenta la autoevaluación para monitorizar los sesgos a nivel personal y de equipo (por ejemplo, con evaluaciones 360º u otras actividades que favorezcan el autoconocimiento)					

**BUENA PRÁCTICA Promoción de entornos emocionalmente saludables**

INDICADOR	1	2	3	4	5
¿Se promueven conductas de apoyo (emocional y/o instrumental) por parte de los demás compañeros/as?					
Descriptores:  Se establece la confianza necesaria para que las personas puedan expresar dificultades e ideas  Se fomenta la escucha activa y el apoyo entre compañeros/as promoviendo la seguridad psicológica del personal  Se ofrece la flexibilización puntual de tareas ante dificultades personales o emocionales mediante el apoyo del equipo					

## 3.2. Programa formativo: Liderazgo inclusivo con perspectiva de género

### 3.2.1. Objetivo general, estructura y duración del curso

El objetivo de este proyecto no se limita únicamente a apoyar la identificación de necesidades de mejora o buenas prácticas en las empresas andaluzas, sino que también pretende ofrecer recursos para la mejora y refuerzo de dichas necesidades. Así, se propone el siguiente programa formativo con el que potenciar el conocimiento tanto teórico como práctico sobre el liderazgo inclusivo como herramienta para gestionar la diversidad y fomentar la inclusión en las organizaciones andaluzas. El programa tiene una duración estimada de nueve horas, divididas en tres módulos de aprendizaje, en los que se abordan las buenas prácticas en liderazgo inclusivo con perspectiva de género. Cada módulo puede impartirse de manera separada, en caso de que en una determinada empresa exista dicha necesidad, o como un curso englobando todo el contenido. Asimismo, las tres horas que se estiman de duración de cada módulo pueden dividirse en diferentes sesiones para facilitar la adaptación al horario y esquema de trabajo de las empresas participantes.

Al inicio del curso completo o del módulo a impartir, los y las participantes, así como si es posible, sus equipos de trabajo, completarán el instrumento de evaluación de Buenas prácticas en Liderazgo Inclusivo con Perspectiva de Género. Esta primera autoevaluación permitirá identificar las áreas más susceptibles de mejora y permitirá establecer una línea base para evaluar el aprovechamiento del curso, tanto desde una perspectiva individual como grupal. Una vez finalizado el curso o módulo, se repetirá la autoevaluación de las Buenas prácticas identificadas para constatar el impacto de la formación.

La autoevaluación general en las Buenas Prácticas en Liderazgo Inclusivo con Perspectiva de Género al inicio y al final del curso se combinará también con pequeñas autoevaluaciones o cuestionarios sobre el contenido específico de cada módulo.

### 3.2.2. Módulos del curso, objetivos y contenido específico

A continuación, se describen los módulos que conforman la formación, especificando el contenido a trabajar en cada sesión en la Tabla 4.

#### Módulo 1. Gestionando la diversidad para alcanzar la inclusión

El primer módulo tiene como objetivo entender los conceptos clave sobre diversidad e inclusión, partiendo de situaciones reales en las organizaciones. Se explorará las consecuencias de una mala gestión de la diversidad tanto de la perspectiva de género como de otros tipos de diversidad como la enfermedad mental, cultural, sociodemográfica o diversidad sexual. En este sentido se trabajarán también los propios sesgos a nivel personal e ideas preconcebidas sobre la diversidad e inclusión que pudiesen existir entre los participantes, tomando conciencia de estos, de manera que se mejoren las competencias de identificación de situaciones en el entorno de trabajo en las que sea necesario que los líderes intervengan para garantizar la inclusión.

#### Módulo 2. Entendiendo el liderazgo inclusivo: conceptos y aplicación al ámbito laboral

En el segundo módulo el objetivo principal es la comprensión del estilo de liderazgo inclusivo: sus características, fundamentación teórica y comparativa con otros estilos de liderazgo orientados a la gestión de la diversidad en las organizaciones. En este sentido, se trabajará de forma práctica sobre la propia experiencia en la gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones, facilitando la transferencia del contenido teórico a la práctica organizacional y a las situaciones reales que a los y las participantes en el curso les puedan generar dudas en su abordaje desde el liderazgo inclusivo. Este módulo, por tanto, trabajará también la propia conciencia de liderazgo inclusivo.



### Módulo 3: Del liderazgo inclusivo a la empresa inclusiva - el camino a la creación de entornos de trabajo saludables

El tercer módulo de la formación está orientado a la transferencia del liderazgo inclusivo y sus principales características a los equipos de trabajo como parte de la cultura y clima organizacional. En este nivel de trabajo grupal y organizacional se revisarán estrategias de apoyo emocional, instrumental y de comunicación. En este sentido también se valorará la contribución del liderazgo inclusivo y sus principales características en la creación e implementación de sistemas de evaluación y retroalimentación, que permitan por una parte mejorar el desempeño de los integrantes de los equipos y además darles voz y posibilidad de participación y puesta en común de ideas o contribuciones en base a su experiencia. Este último módulo se orienta, además, a analizar las ventajas de la implementación del liderazgo inclusivo para la creación a su vez de entornos de trabajo inclusivos con todas las distintas diversidades creando, por tanto, entornos de trabajo no sólo físicamente seguros sino también emocionalmente saludables.

Tabla 4. Contenidos específicos de cada módulo de aprendizaje

### Módulo 1: Gestionando la diversidad para alcanzar la inclusión

- Conceptos principales en la gestión de la diversidad en las organizaciones. Diferencias entre diversidad e inclusión.
- Diversidad e inclusión en el trabajo: tipos de diversidad y sesgos (estereotipos, prejuicios, discriminación, estigma)
- Fomentando la comunicación inclusiva: vocabulario y terminología específica.

### Módulo 2: Entendiendo el liderazgo inclusivo: conceptos y aplicación al ámbito laboral

- Explorando el propio liderazgo: ¿Eres un líder inclusivo?
- Concepto de liderazgo inclusivo. Generando sentido de pertenencia respetando y fomentando la singularidad.
- Diferencias con otros estilos de liderazgo positivo en la gestión de la diversidad.
- De la teoría a la práctica: abordando casos de diversidad e inclusión en el trabajo desde el liderazgo inclusivo.

### Módulo 3: Del liderazgo inclusivo a la empresa inclusiva - el camino a la creación de entornos de trabajo saludables

- Adaptaciones y modificaciones razonables en el trabajo como herramienta de fomento de la inclusión.
- El apoyo (emocional e instrumental) y la comunicación en los equipos de trabajo: claves para la inclusión.
- Sistemas de evaluación, retroalimentación y comunicación en las organizaciones: dando voz a todos los miembros de la organización.
- Certificaciones y reconocimientos a las organizaciones inclusivas.

### 3.2.3. Lecturas recomendadas y otros recursos:

- Black, J.S. & Morrison, A.J. (2014). *The Global leadership challenge*, 2ª edición. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Bourke, J. & Espedido, A. (2019). *Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One*. Harvard Business Review March 29, 2019.
- Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (2011). *Global business: Positioning Ventures Ahead*. Routledge, Taylor and Francis Group.
- Dillon, B. & Bourke, J. (2016). *The six signature traits of inclusive leadership Thriving in a diverse new world*. Deloitte University Press.
- Goleman (2004), *Emotional Intelligence & Working with Emotional Intelligence*, Bloomsbury.
- Groysberg, B., Lee J., Price J., & Yo-Jud Cheng J. (2018). *The Leader's guide to Corporate Culture*. Harvard Business Review. January–February 2018.
- Horwitz F. & Budhwar P.S. (editors). (2015). *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets* (Research Handbooks in Business and Management series). Edward Elgar.
- Huete, L. & García Arevalillo, J.M. (2015). *Liderar para el bien común*. Colección Acción Empresarial.
- Jones, G. R., George, J. M. (2013). *Essentials of contemporary management*, 5ª edición. McGraw-Hill, International Edition.
- Newstrom, J.W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, 13ª edición. McGraw Hill Interamericana.
- Molinsky, A. (2013). *Global Dexterity*. Harvard Business Review.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*, 11ª edición. John Wiley & Sons.

### Recursos web para saber más:

- <https://www.revistalideres.ec/lideres/inclusion-liderazgo-empresas-talento-humano.html>
- <https://www.rrhhdigital.com/secciones/libreria/147782/Quince-pasos-clave-para-garantizar-el-exito-en-la-gestion-de-la-Diversidad-e-Inclusion-empresarial/>
- <https://miempresaessaludable.com/liderazgo-inclusivo-reto/>
- <https://fundaciondecco.org/azimut/liderazgo-inclusivo/>
- <https://fundaciondecco.org/azimut/por-que-es-vital-un-cambio-cultural-dentro-de-una-estrategia-de-diversidad-corporativa/>
- <https://www.revistalideres.ec/lideres/inclusion-liderazgo-empresas-talento-humano.html>
- <https://www.fundacionseres.org/BlogSeres/index.php/por-que-promover-el-liderazgo-inclusivo-en-las-organizaciones/>
- <https://fundaciondiversidad.com/>

## 4. CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto es proporcionar a las empresas andaluzas las herramientas para evaluar y mejorar sus competencias en gestión de la diversidad y la inclusión mediante la promoción del liderazgo inclusivo. A partir del análisis del contexto empresarial andaluz y la identificación de sus necesidades en este ámbito se ha elaborado un instrumento de evaluación de las Buenas Prácticas en Liderazgo Inclusivo con Perspectiva de Género. Asimismo, se ha elaborado un programa formativo como orientación para los líderes y equipos de trabajo de las empresas andaluzas. En tres módulos de contenido, se ofrecen las herramientas para que mediante el liderazgo inclusivo se fomente una cultura de inclusión en las organizaciones y un clima de apoyo entre miembros de los equipos que garantice la mejor gestión de las distintas diversidades en los entornos de trabajo. Una diversidad entendida como fortaleza en los equipos de trabajo que permita, por una parte, fomentar el sentido de pertenencia al equipo y, por otra, el respeto a la singularidad.

## 5. REFERENCIAS

- Ashikali, T., Groeneveld, S., y Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public and Personnel Administration*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Carlson, D. S., Thompson, M. J., Crawford, W. S., y Kacmar, K. M. (2019). Spillover and crossover of work resources: A test of the positive flow of resources through work–family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 709–722. <https://doi.org/10.1002/job.2363>
- Comisión Europea (2021a). Union of Equality: Strategy for the Rights of Persons with Disabilities 2021-2030. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8376&furtherPubs=yes>
- Comisión Europea. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo (2021b). Marco estratégico de seguridad y salud en el trabajo 2021-2027. <https://osha.europa.eu/es/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>
- Beatty, J.E., Baldrige, D., Boehm, S.A., Kulkarni, & M., y Colella, A.D. (2019). On the treatment of persons with disabilities in organizations: A review and research agenda. *Human Resource Management*, 58, 119–137. <https://doi.org/10.1002/hrm.21940>
- Boekhorst, J. A. (2015). The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective. *Human Resource Management*, 54(2), 241–264. <https://doi.org/10.1002/hrm.21669>

- Bonaccio, S., Connelly, C.E., Gellatly, I.R., Jetha, A., y Martin Ginis, K.A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology*, 35, 135–158. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5>
- Boehm, S.A., Kunze, F., y Bruch, H. (2014). Spotlight on gender-diversity climate: the age-inclusive HR practices on outcomes. *Personnel Psychology*, 67, 667-704. <https://doi.org/10.1111/peps.12047>
- Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A., y Baldrige, D. C. (2019). Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185–198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.001>
- Capital Humano (2020). Entornos flexibles y diversos postcovid. Hacia una realidad líquida, nº 356, pp 1-15.
- Ensari, N., y Riggio, R. E. (2020). Exclusion of inclusion in leadership theories. En Ferdman, B., Prime, J., & Riggio, R. (Eds). *Inclusive Leadership. Transforming diverse lives, Workplaces, and Societies*. (pp. 26-38) Routledge: New York. <https://doi.org/10.4324/9780429449673>
- European Institute for Gender Equality (Instituto Europeo para la Igualdad de Género) (EIGE). Gender Equality Index 2021. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021>
- European Institute for Gender Equality (Instituto Europeo para la Igualdad de Género) (EIGE). Gender Equality Index 2022. <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2022>

- Flett, G., Khan, A., y Su, C. (2021). Mattering and psychological well-being in college and university students: review and recommendations for campus-based initiatives. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 17, 667–680  
<https://doi.org/10.1007/s11469-019-00073-6>
- Hassard, J., y Torres, L.D. (2020). *Aligning Perspectives in Gender Mainstreaming: Gender, Health, Safety, and Wellbeing*. Springer.
- Howell, G. (2018) Sexual Orientation and Gender Diversity in the Workplace. En C.T.E. de Aquino and R.W. Robertson (Eds.), *Diversity and Inclusion in the Global Workplace: Aligning Initiatives with Strategic Business Goals* (pp.69-79). London: Palgrave Macmillan, [https://doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-54993-4_4)
- Friese, S. (2013). *ATLAS.ti 7: User guide and reference*. Scientific Software Development GmbH, Berlin.
- ILO (2020), The COVID-19 response: Getting gender equality right for a better future for women at work. Policy brief, Mayo 2020  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms\\_744685.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_744685.pdf)
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell and G. Symon (Eds.) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. London: Sage.
- Landy, F.J., y Conte, J.M. (2010). Liderazgo. En F.J. Landy, & J.M. Conte (Eds.), *Work in the 21st Century. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (pp. 474-515). Hoboken, N.J.: Wiley.



- López-Cabrera, R. (2021). Making noise or playing a symphony? Conflict and conflict management in organizations with professionals and special interest groups [Tesis doctoral no publicada]. Universidad de Sevilla.
- Obi, I. M., Bollen, K., Aaldering, H., & Euwema, M. C. (2021). Servant and authoritarian leadership, and leaders' third-party conflict behavior in convents. *International Journal of Conflict Management*, 32 (5), 769-790. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2021-0027>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., y Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Riggio, R. y Newstead, T. (2023) Crisis Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 10 (1), 201-224. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *The Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Shore, L. M. y Chung, B. G. (2021). Enhancing leader inclusion while preventing social exclusion in the work group. *Human Resource Management Review*, 33 (1), 100902. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100902>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., y Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37 (4), 1262–1289. <http://doi.org/10.1177/0149206310385943>

van Ruitenbeek, G. M. C., Zijlstra, F. R. H., y Hülshager, U. R. (2021). Predicting and Assessing Work Performance of People with Limited Work Capacity (LWC): A Multi-Wave, Multi-Source Study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31 (2), 360–375. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09925-8>