

# Liderazgo inclusivo

¿Qué es y cómo promoverlo en las organizaciones?

**Dra. Eva Rimbau Gilabert**  
**Estudios de Economía y Empresa**

Puedes usar esta información si citas su fuente adecuadamente. Así:

Rimbau Gilabert, Eva (2023). “Liderazgo inclusivo. ¿Qué es y cómo promoverlo en las organizaciones?” Presentación en EquityLabs. Barcelona, 7 de noviembre.

# Contenidos

- 1 ¿Por qué es importante el liderazgo inclusivo?
- 2 ¿Qué es?
- 3 ¿Cuáles son las conductas del liderazgo inclusivo?
- 4 ¿Qué puede hacer una organización para promover el liderazgo inclusivo?



# ¿Por qué es importante el liderazgo inclusivo?

## Diversidad sin cambios

Muchas organizaciones aumentan la diversidad de sus plantillas pero no ven cambios en su manera de tomar decisiones ni en los resultados de sus equipos

# ¿Por qué es importante el liderazgo inclusivo?

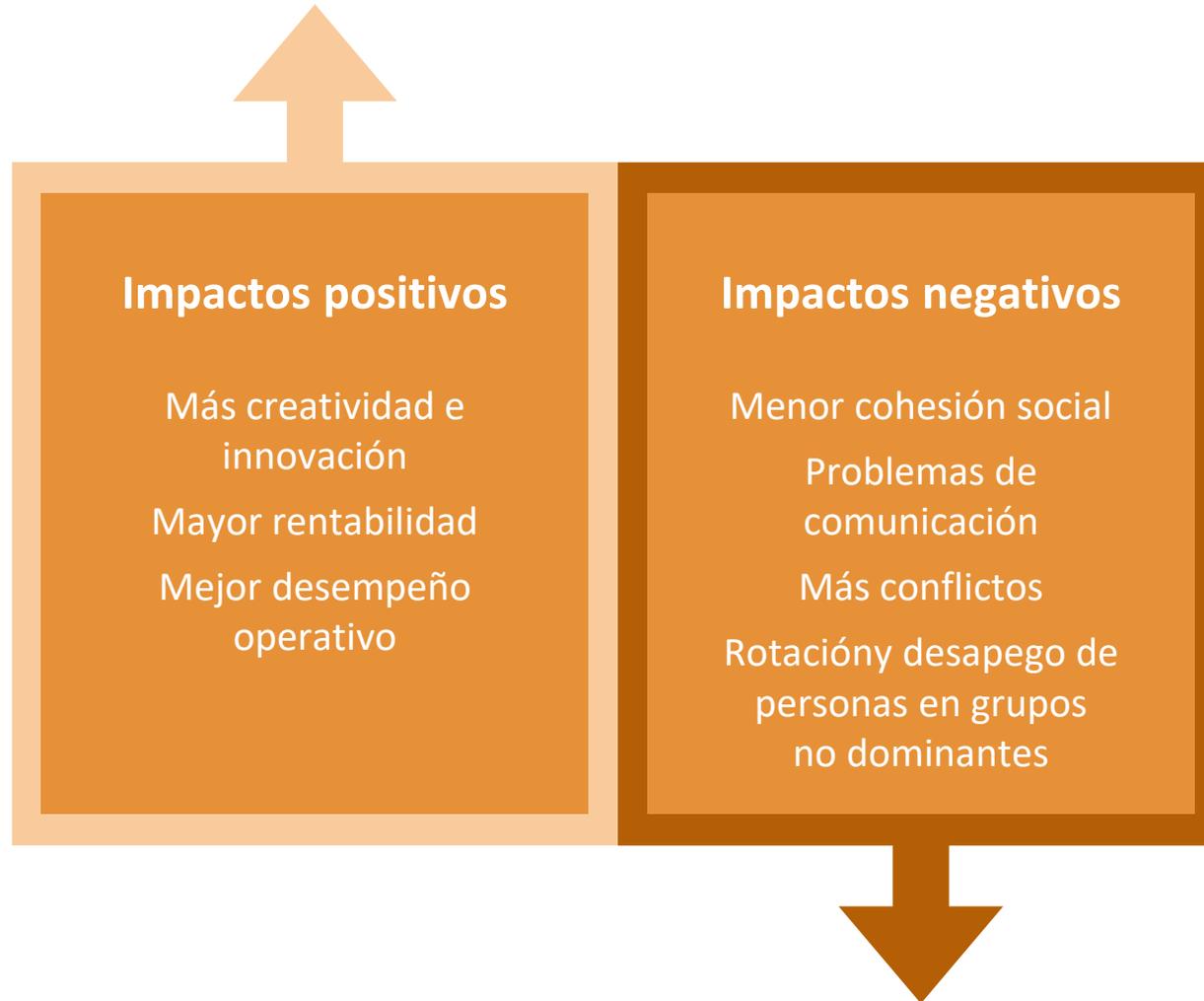
Diversidad sin cambios

Muchas organizaciones aumentan la diversidad de sus plantillas pero no ven cambios en su manera de tomar decisiones ni en los resultados de sus equipos

Pérdida de impactos positivos  
Ocurren impactos negativos

Diversidad de voces y perspectivas no aprovechada.  
Los impactos positivos de la diversidad no se producen pero sí se producen los negativos

# Impactos de la diversidad



# ¿Por qué es importante el liderazgo inclusivo?

Diversidad sin cambios

Muchas organizaciones aumentan la diversidad de sus plantillas pero no ven cambios en su manera de tomar decisiones ni en los resultados de sus equipos

Pérdida de impactos positivos  
Ocurren impactos negativos

Diversidad de voces y perspectivas no aprovechada.  
Los impactos positivos de la diversidad no se producen pero sí se producen los negativos

# ¿Por qué es importante el liderazgo inclusivo?

## Diversidad sin cambios

Muchas organizaciones aumentan la diversidad de sus plantillas pero no ven cambios en su manera de tomar decisiones ni en los resultados de sus equipos

## Pérdida de impactos positivos Ocurren impactos negativos

Diversidad de voces y perspectivas no aprovechada.  
Los impactos positivos de la diversidad no se producen pero sí se producen los negativos

## Pérdida de talento

Decepción de las personas que supuestamente debían contribuir a la diversidad en la toma de decisiones.

# ¿Por qué es importante el liderazgo inclusivo?

Diversidad sin cambios

Muchas organizaciones aumentan la diversidad de sus plantillas pero no ven cambios en su manera de tomar decisiones ni en los resultados de sus equipos



**El liderazgo inclusivo es el que cambia las dinámicas del día a día**

Pérdida de impactos positivos  
Ocurren impactos negativos

Diversidad de voces y perspectivas no aprovechada.  
Los impactos positivos de la diversidad no se producen pero sí se producen los negativos

Pérdida de talento

Decepción de las personas que supuestamente debían contribuir a la diversidad en la toma de decisiones.

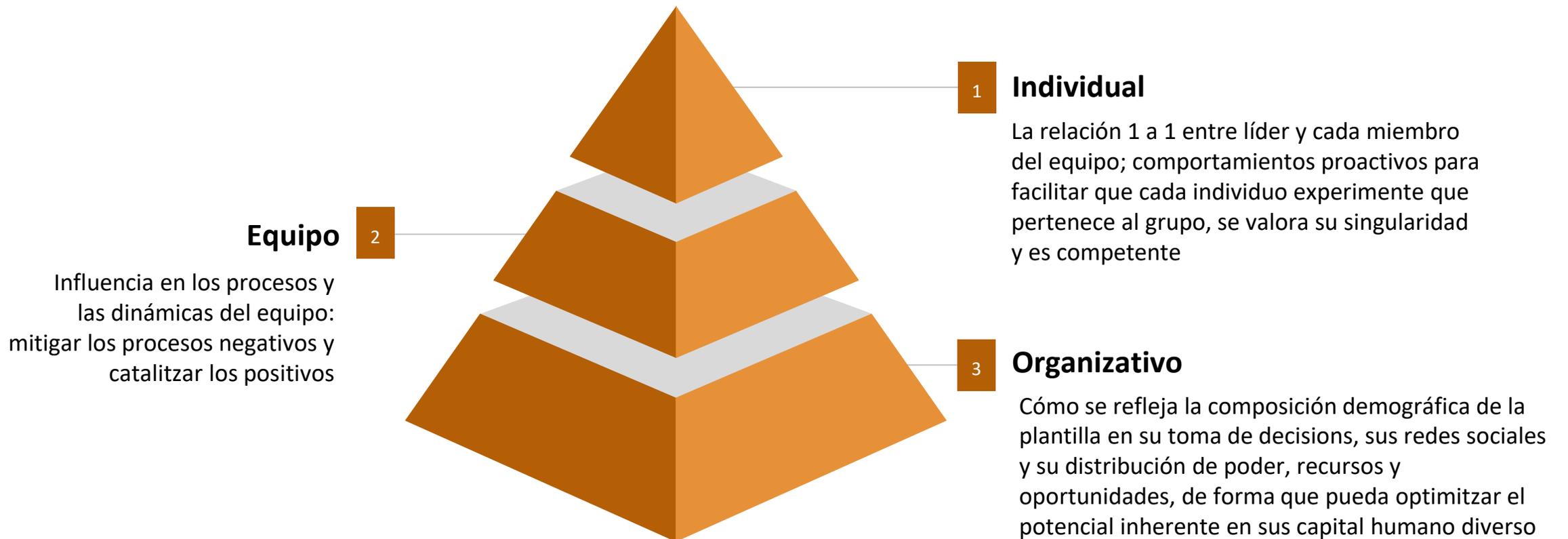
# Los tres componentes de la inclusión



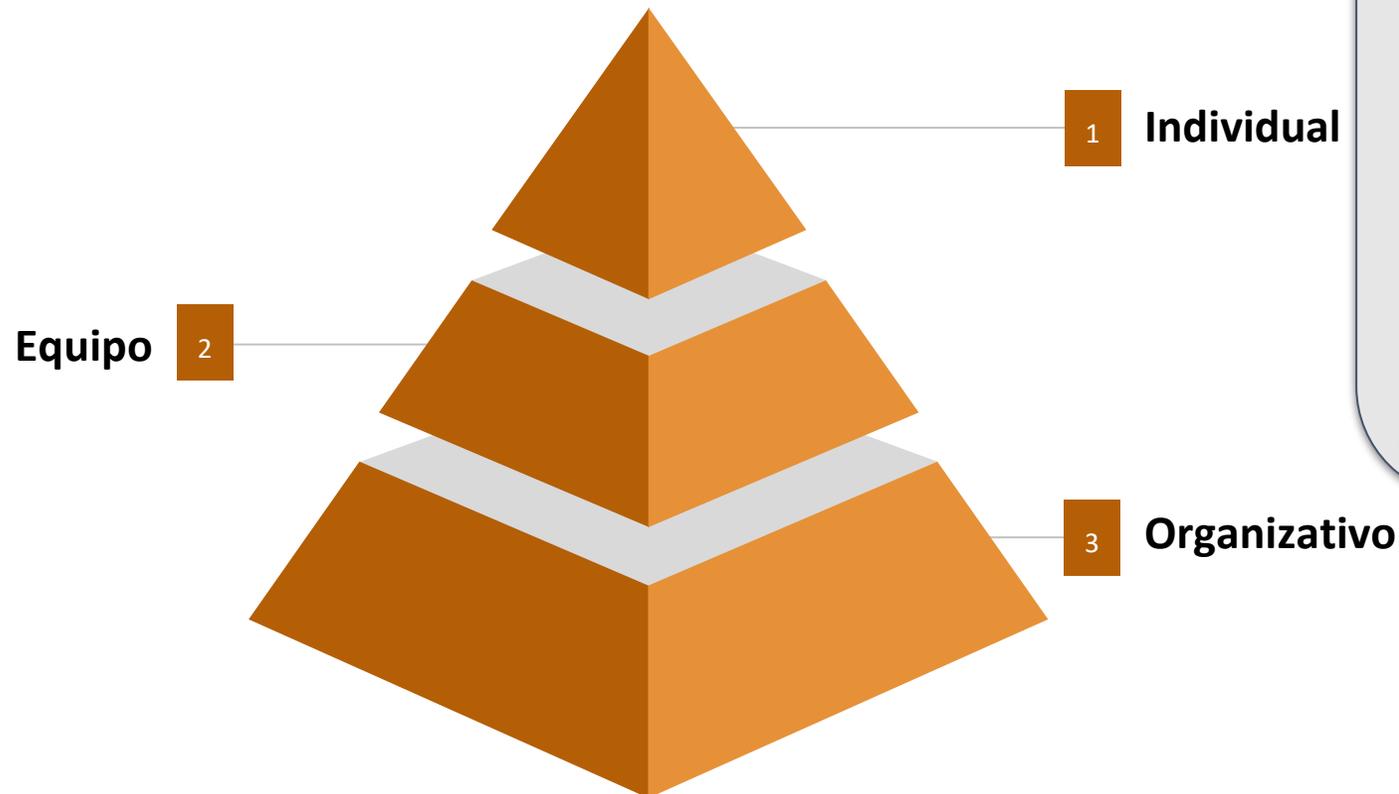
# Definición de liderazgo inclusivo

“*Comportamientos de la persona con rol de líder que fomentan el sentido de pertenencia, la valoración de la singularidad y las aportaciones de los miembros del grupo o la organización.*”

# El liderazgo inclusivo se produce a tres niveles



# Conductas de liderazgo inclusivo



## Deslegitima diferencias de estatus arbitrarias

- Desarrolla **relaciones de calidad y confianza** con todos los miembros del equipo (estatus de “insider”)
- **Reconoce públicamente** los puntos fuertes, competencias y puntos de vista únicos de los miembros minoritarios
- Da **seguridad psicológica** para que los miembros participen

**Observa y evalúa** las experiencias de los miembros del equipo y **adapta su conducta** en consecuencia

# Conductas de liderazgo inclusivo

Defiende una **mentalidad** de diversidad

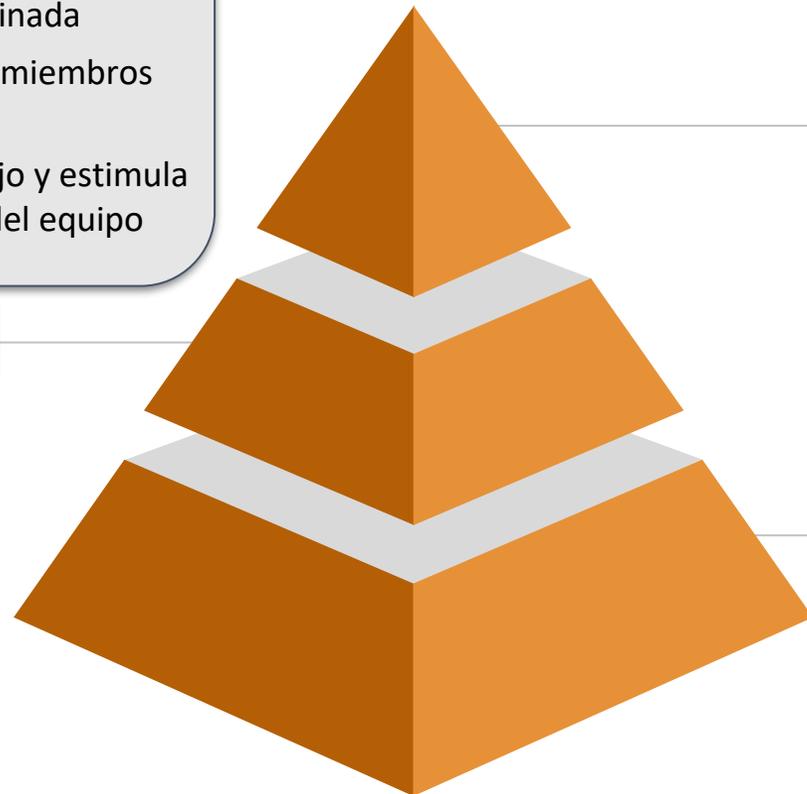
Elabora **acuerdos** de equipo

Co-crea una **identidad de equipo** superodinada

Potencia las **conexiones** personales entre miembros diferentes

**Supervisa** los procesos del grupo de trabajo y estimula la **reflexividad** y el **aprendizaje** conjunto del equipo

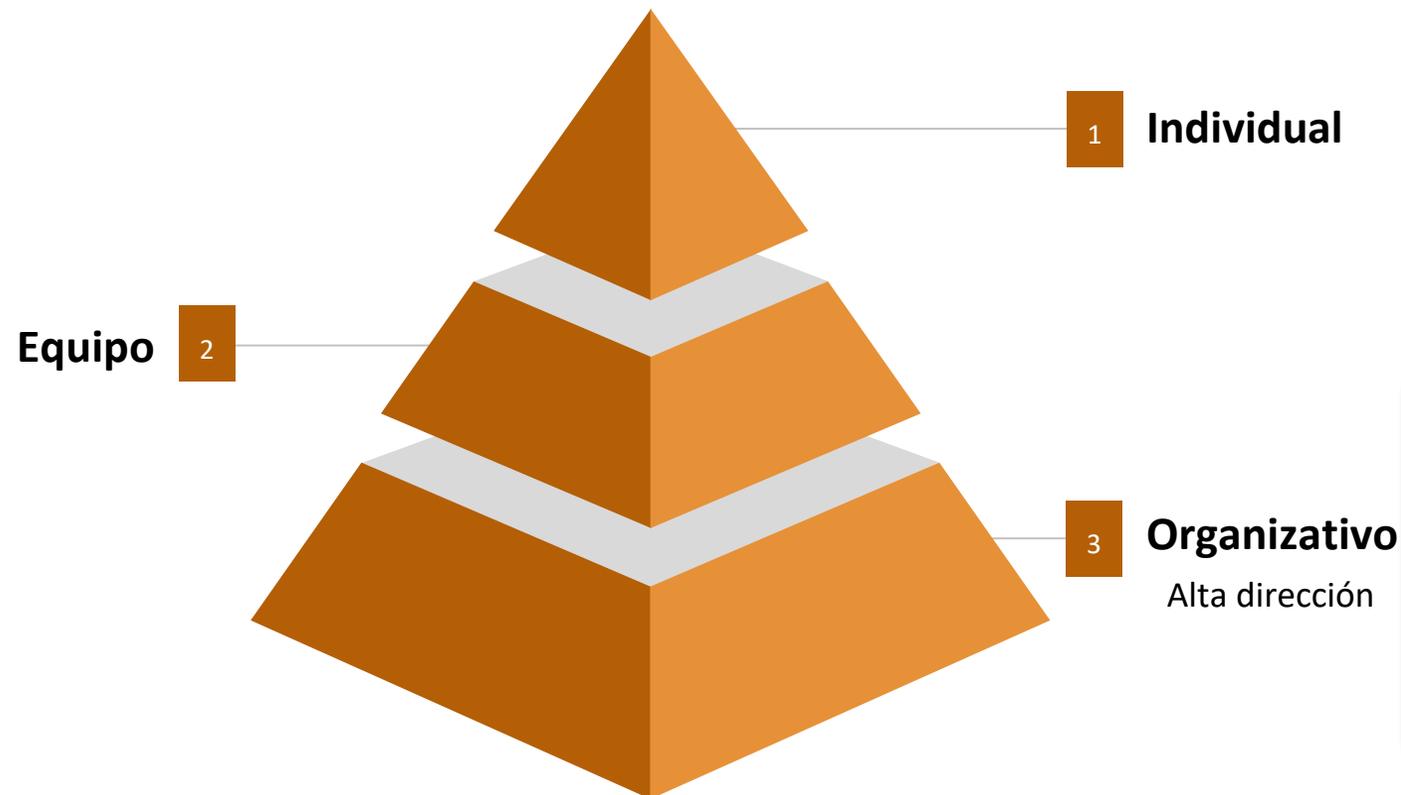
**Equipo** 2



1 **Individual**

3 **Organizativo**

# Conductas de liderazgo inclusivo



**Articula** el qué, el por qué y el cómo de **la estrategia** de inclusión

Se comporta como **role model**

Formaliza la asunción de **responsabilidades** en el equipo directivo

**Evalúa la aplicación** de la estrategia y los principios de inclusión; repite, adapta y refuerza

# ¿Qué puede hacer una organización para promover el liderazgo inclusivo?

Integración de la inclusión en la **estrategia** empresarial

Comunicación inequívoca y ejemplo desde la **alta dirección** a favor de la inclusión

Implementación de **políticas inclusivas**

- Selección
- Oportunidades de desarrollo y para acceder a puestos de liderazgo
- Grupos de recursos para empleados (ERGs)
- Análisis de brechas salariales y de promoción
- Opciones de trabajo flexible

**Políticas y procesos claros** para detectar y manejar incidentes de acoso o discriminación



Programas de **desarrollo directivo** que enfatizan la inclusión

- Autoevaluación y reflexión personal
- Conciencia y conocimientos sobre diversidad
- Sesgos inconscientes
- Escucha activa
- Reconocimiento y manejo de microagresiones
- Toma de decisiones inclusiva

**Evaluación y retribución de directivos** que incorporan criterios de inclusión

**Medir y evaluar**

- Herramientas: encuestas, retroalimentación y métricas de rendimiento para evaluar la inclusión
- Mejora continua: enfatizar la importancia de la adaptación y mejora en el fomento de la inclusión

# Conclusiones

- 1 El liderazgo inclusivo es clave:** El liderazgo inclusivo es fundamental para transformar la diversidad de la plantilla en una ventaja competitiva real y tangible.
- 2 Acción vs. intención:** La inclusión va más allá de la intención y se manifiesta en acciones diarias que cambian dinámicas y resultados.
- 3 Conducta transformadora:** Los comportamientos de las personas con liderazgo inclusivo son los catalizadores para aprovechar la diversidad en la toma de decisiones y la innovación.
- 4 Compromiso de la organización:** La promoción activa y consciente del liderazgo inclusivo a través de políticas y prácticas es un indicador claro del compromiso de la organización con la inclusión.
- 5 Desarrollo y medición:** Los programas de desarrollo directivo y las herramientas de medición de la inclusión son cruciales para evaluar y mejorar continuamente la cultura de liderazgo inclusivo.