

DEMOCRACIA Y LIDERAZGO INCLUYENTE

DEMOCRACY AND INCLUSIVE LEADERSHIP

Mtra. María del Mar Trejo Pérez¹

Resumen:

En la actualidad debemos conocer, entender y abordar los escenarios que nos obligan a desarrollar una democracia incluyente unificando el criterio para entender la discriminación heredada y mitigar la segregación a través de la concientización colectiva, desarrollando comportamientos incluyentes y aprender cómo aplicar e incluir estas prácticas en los equipos de trabajo de las instituciones electorales en el día a día. El marco legal nos lleva a la forma como debemos contar con “ambientes laborales libres de discriminación y violencia” e incluso exige contar con “protocolos para prevenir la discriminación, enfocar el sentido de las acciones institucionales a desarrollar procesos incluyentes, libres de discriminación, que demuestren comportamientos inclusivos de manera consistente. La democracia exige liderazgos incluyentes que impulsen la participación, el intercambio de información y mejorar la comunicación. Un alto desempeño requiere un liderazgo incluyente, que asegure a la totalidad de integrantes del equipo sentir que son tratadas/os respetuosa y justamente, que son valoradas/os y desarrollen pertenencia. Además, las y los líderes inclusivos tienen que intentar minimizar sus sesgos inconscientes; por eso es muy importante hablar de diversidad que significa valorar lo diferente y potenciarlo, unificar barreras de género, edad, etnia, creencias, y cualquier condición que coloque en riesgo de situación de vulnerabilidad a un grupo determinado.

Palabras clave: Democracia, Liderazgo Incluyente, Inclusión, Diversidad, No Discriminación.

¹ Consejera Electoral en el Instituto Electoral y de Participación Ciudadana de Yucatán. Vicepresidenta de la Asociación Mexicana de Consejeras Estatales Electorales. Integrante de la Red de Consejeras y Consejeros por una Democracia Incluyente. mariadelmartrejo@gmail.com

Introducción.

Por mandato constitucional en México todas y todos tenemos derecho a la igualdad y a la no discriminación, sin importar origen étnico o nacional, género, edad, capacidades, religión, opinión, preferencia o condición social. Partiendo de ese mandato; este reconocimiento del derecho a la igualdad nos obliga a tener presente sobre cómo hacer para que las diferencias de los grupos vulnerables sean compatibles con las prácticas y valores de la democracia respetando sus derechos, porque todos los seres humanos tienen derecho a un trato justo y deben ser defendidos ante el estereotipo, la discriminación o el abuso y no puede haber igualdad si no hay igualdad de condiciones en todos los ámbitos. Por su parte, la democracia hace posible que se materialicen en la práctica los valores de libertad, igualdad y pluralidad.

La discriminación vulnera la dignidad, los derechos humanos y las libertades fundamentales de las personas. Ésta se genera en los usos y las prácticas sociales entre las personas y en las instituciones, muchas veces de manera no consciente. La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación establece que la discriminación es toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades. Quiere decir, dar un trato distinto a las personas que en esencia son iguales y gozan de los mismos derechos; quiere decir, que ese trato distinto genera una desventaja o restringe un derecho a quien lo recibe.

A partir de los estereotipos y los prejuicios, resultado de la incomprensión, el temor, el rechazo y la falta de respeto a las diferencias, se genera la intolerancia. La intolerancia imposibilita la convivencia en armonía entre los distintos grupos y personas, y lo que debemos buscar en función de la igualdad y la paz social es precisamente la convivencia armónica de todas las pluralidades; es decir, la tolerancia. Ciertamente, por mandato constitucional todos tenemos derecho a la igualdad y a la no discriminación, sin embargo, la realidad es que en nuestras instituciones aún se trabaja para lograr una debida y justa inclusión de todos los grupos que coexisten en la sociedad, como es el caso de las personas con características de desventaja por edad, sexo, estado civil, nivel educativo,

origen étnico, situación o condición física. Por lo mismo, sería ideal reconocer y aceptar que sólo siendo diferentes podemos vivir en democracia, ya que los valores democráticos como la tolerancia y el respeto, son el pilar de la convivencia en la pluralidad social y cultural.

Por otra parte, el liderazgo es una de las más antiguas preocupaciones del mundo (Bass, 1990); ha sido uno de los temas organizacionales más abordados, pero también uno de los más controvertidos. Por ello, se puede afirmar que el concepto de liderazgo es tanto histórico como social y cultural, e involucra una comprensión de las organizaciones en determinados contextos (Contreras, 2008). Por este motivo, a pesar de tantos años de estudio, aún no se cuenta con una definición única de liderazgo. Algunos autores sostienen que gestionar los capitales social y humano será fundamental para los líderes globales, cuya competencia central será liderar la diversidad (Beechler y Javidan, 2007). Así podemos afirmar que líder es aquella persona que con sus acciones, conducta y palabras logra convencer, incentivar y guiar a un grupo de personas que tienen intereses similares y persiguen un objetivo en común. Por lo tanto, si la inclusión es el desacuerdo a cualquier tipo de rechazo o discriminación, en un liderazgo positivo, ser incluyente es esencial y completamente necesario.

El marco legal nos lleva a la forma como debemos contar con “ambientes laborales libres de discriminación y violencia” empezando por nuestra Carta Magna en su artículo 1º, que establece, “...en México todas las personas gozan de los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los Tratados Internacionales de los que México sea parte, favoreciendo en todo tiempo a las personas la protección más amplia”. De igual manera destaca que “...las autoridades, de acuerdo al ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de interdependencia, indivisibilidad y progresividad”. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos. Igualmente manifiesta que queda prohibida toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, las condiciones de salud, la religión, las opiniones, las preferencias sexuales, el estado civil o cualquier otra que atente contra la dignidad humana y tenga por objeto anular o menoscabar los derechos y libertades de las personas.

Además a nivel internacional se cuenta con instrumentos como el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958. De acuerdo con este instrumento internacional se obliga a los miembros de este, a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación.

Para el cumplimiento de este marco legal, las instituciones electorales locales han iniciado un proceso de democratización en sus marcos normativos internos, creando y promoviendo políticas de igualdad laboral, protocolos para prevenir la discriminación, manuales para atender casos de violencia e instancias de mediación para posibles conflictos entre trabajadoras y trabajadores electorales.

En el presente trabajo se abordarán los conceptos como diversidad, inclusión y liderazgo desde una visión cualitativa. Se abordará desde la democracia y el liderazgo incluyente, su implementación en las organizaciones e instituciones y modelos efectivos para el desarrollo del liderazgo aplicados en México, culminando con la descripción de la Norma Mexicana de Igualdad Laboral y No Discriminación.

1. Diversidad.

La diversidad es donde se construyen las mejores soluciones para las instituciones de hoy. Esto se logra con equipos multidisciplinarios, que colaboran y respetan el valor de los demás, para lograr la innovación. Estos equipos se desarrollan con un liderazgo incluyente, con claridad y conciencia, que adapte y demuestre comportamientos inclusivos de manera consistente. Pero en la mayoría de los casos, líderes bien intencionados que carecen de cultura y capacitación en conductas incluyentes no logran capitalizar todo el potencial de sus colaboradores.

Tenemos que aprender a procesar la información sobre las personas más lentamente, para no dejarnos llevar en automático. Por eso es muy importante hablar de diversidad; no significa decir que seamos diferentes, el problema es que estamos en una sociedad que aún utiliza las diferencias para incluir o excluir, acreditar o desacreditar, valorar o infravalorar; y si trasladamos esto a las organizaciones, aún existe una gran responsabilidad para que los

líderes busquen nutrir las diferencias de las personas y generar una fuente de aspiración e inspiración. Hablar de diversidad significa valorar lo diferente y potenciarlo, unificar barreras de género, edad, raza, creencias.

Cuando una organización comprende que la diversidad es una de las grandes riquezas internas, empieza a crear más valor y a crecer, sobre todo cuando fomenta la inclusión de personas con diferente cultura, género, orientación sexual, distinta generación, habilidades y capacidades, formas de hacer y de pensar. Para lograr esto se requiere tener líderes con fuertes valores de diversidad e inclusión alineados a los de la organización, por ello se necesita construir un modelo de liderazgo inclusivo que conozca y gestione los prejuicios y sesgos inconscientes que provocan una discriminación abierta. Cuando en las organizaciones se comprenda que no se trata de tener derecho a ser iguales, sino de tener igual derecho a ser diferentes, habrá un gran avance en inclusión. La diversidad es una de las grandes riquezas de las organizaciones, por eso es necesaria la toma de conciencia para fomentar la inclusión de personas con diferente cultura, género, orientación sexual, generacional, con diferentes habilidades y capacidades, formas de hacer y de pensar.

La diversidad es tomar conciencia de que lo que percibimos no es lo único y de que no pasa nada por reconocer que algo no se sabe. Marylin Loden, socia de Loden Associates, Inc. en su rueda de la diversidad dice que las dimensiones primarias y secundarias de la diversidad dan definición y sentido a nuestras vidas, y todas forman un conjunto en sinergia, por lo que hay que tenerlas en cuenta. Las dimensiones primarias son: (orientación sexual, edad, etnia, género, habilidades mentales y físicas, raza) y las secundarias: (experiencia laboral, salario, religión, idioma, estatus laboral, estilo comunicación, estatus familiar, estilo de trabajo, educación, ubicación, experiencia militar). En ese entorno de dimensiones, la diversidad está ligada al éxito; contar con equipos multidisciplinarios, de edades diferentes, de capacidades múltiples, con situaciones personales distintas incrementa la creatividad y la innovación en las soluciones, conllevando organizaciones más innovadoras, creativas y brillantes.

La diversidad debe gestionarse, aprovecharse, fomentarse, enseñarse, liderarse, es un factor de crecimiento que todos tenemos en nuestras organizaciones. Asimismo, es relevante tomar en cuenta que en las culturas organizacionales enfocadas en la inclusión, los líderes buscan construir ambientes en donde los colaboradores sean aceptados, bienvenidos, sus aportaciones sean valoradas y confíen en su líder y equipo, hechos que invitan a la persona a

estar dispuesta a dar más de lo que se le pide, por un tema de compromiso y responsabilidad con la organización, así como por el orgullo de pertenecer a la misma.

Por lo anterior, la diversidad se complementa con un modelo de liderazgo inclusivo que conozca y gestione los prejuicios y sesgos inconscientes que son la antesala de la discriminación abierta. Ser inclusivo significa empezar a hablar de las diferencias como algo positivo, saber ver en uno mismo el talento propio y sacarle provecho, atreverse a ser diferente, saber que la diversidad empieza en uno mismo, saber descubrir, entender y potenciar diferentes talentos en los demás; reconocer y potenciar la singularidad y el talento de cada persona, y crear contextos adecuados que favorezcan la igualdad de oportunidades, independientemente de las circunstancias.

2. Democracia Incluyente

La noción de democracia es posiblemente una de las más debatidas en el ámbito global, esto se debe a su constante transformación, a los cambios de las formas de gobierno de diversos países, la economía, al avance exponencial de la tecnología y sobre todo a los actores que participan en el sistema político. Por lo mismo, es de especial relevancia comprender que la paridad es la incorporación de la diversidad sexual a la democracia porque se trata de la expresión más amplia de universalidad de derechos políticos y de pluralismo, que significa igualdad para la diversidad; así, la paridad es una medida definitiva que busca compartir el poder político entre mujeres y hombres y transforma la idea misma de democracia, en consecuencia y por la reparación de las injusticias históricas en su contra, la mujer debe ser el eje de una verdadera democracia inclusiva.

Elemento esencial de la democracia es la participación política plena que sólo se alcanza a través de la inclusión de los sectores marginados, resaltando su condición y el respeto a su dignidad; la eliminación de toda forma de discriminación; el empoderamiento de los grupos sociales; la superación del clientelismo que aumenta los niveles de dependencia de los ciudadanos; el desarrollo integral de la persona, en lo económico, laboral y cultural, y la eliminación de la pobreza. Esos son los caminos que conducen a la verdadera participación política, que sólo se obtiene superando la exclusión social porque el problema de la exclusión de sectores sociales afecta a la esencia misma de la democracia que, como sistema político y

forma de convivencia, apunta a la inclusión de todos los ciudadanos en condiciones de igualdad de derecho y respeto pleno de su dignidad personal. La democracia electoral es insuficiente por sí misma, pero es esencial para una democracia incluyente en la que las organizaciones no gubernamentales juegan un papel decisivo en la tarea de hacer que todas las voces se escuchen.

El principal reto de la democracia tiene que ver con la manera en que se mejora las condiciones de vida de la gente y cómo se contribuye a dar mayor calidad a la actividad política y la participación de la ciudadanía. Estos retos deben abordarse desde una dinámica institucional que promueva la expansión de la democracia, cuya legitimidad y credibilidad pasa por la capacidad del Estado para constituirse en un proceso político incluyente donde el ciudadano sea el punto de referencia central. Por lo tanto, el gran reto es constituir una democracia de ciudadanía, una democracia incluyente en la que la inclusión sea un imperativo ético de la democracia por la que todos los actores políticos deben comprometerse con el objetivo de superar las exclusiones: los partidos políticos, el gobierno, los órganos electorales, los movimientos sociales y las organizaciones de la sociedad civil.

Solo así una sociedad es verdaderamente democrática, cuando logra pasar del reconocimiento formal de los derechos a la efectiva vigencia de los mismos para todos sus integrantes, de esa manera la calidad de nuestra democracia dependerá de la superación de las barreras que determinan la exclusión de importantes sectores de la población.

Una democracia incluyente debe identificar las desigualdades y diseñar estrategias para compensarlas. Así, la inclusión, en general, y la democracia incluyente en particular, son imperativos de los derechos humanos. Y pareciera, cada vez más, que la relación entre democracia y derechos humanos se completa en la figura de la democracia incluyente. Además, la democracia incluyente significa la puesta en práctica de instituciones concretas ya que la inclusión no se generará espontáneamente, es necesario promoverla, hay que tratar de alcanzarla. Tampoco debemos perder de vista que las medidas en favor de la inclusión pueden generar distorsiones o efectos adversos por lo que es preciso monitorearlas, analizarlas y evaluarlas; por eso, para hablar de inclusión a largo plazo tenemos que hablar de valores y prácticas, y el mejor medio para estos cambios es la educación ya que es a través de ella que se puede incidir en una verdadera transformación cultural.

Una democracia incluyente reconoce que las personas entrañan necesidades diferentes, por eso la equidad reparadora es un principio fundamental en su construcción. En suma, la democracia incluyente sólo puede ser entendida como un proceso continuo de exploración e identificación de necesidades particulares y de diseño de legislación y políticas acordes, por ser la inclusión un asunto de derechos, pero sobre todo de justicia.

3. Liderazgo Incluyente.

Las instituciones dependen cada vez más de equipos que combinan las capacidades de mujeres y hombres, personas de diferentes herencias culturales y colaboradores de varias generaciones. Un alto desempeño requiere un liderazgo incluyente, que asegure que todos los miembros de un equipo sientan que son tratados respetuosa y justamente, que son valorados y sientan pertenencia. Muchas investigaciones demuestran que la inclusividad mejora directamente el desempeño, que los equipos con líderes incluyentes tienen más probabilidades de reportar un alto desempeño, más posibilidades de tomar decisiones de alta calidad y más posibilidades de comportarse colaborativamente.

Se requiere energía y un esfuerzo deliberado para crear una cultura incluyente, y eso comienza con líderes que le ponen mucha más atención a lo que dicen y hacen en forma cotidiana. Las personas líderes para ser más incluyentes articulan un compromiso auténtico con la diversidad dando responsabilidades a las demás personas y haciendo que la diversidad y la inclusión sean prioridades; son modestas acerca de las capacidades, admitiendo errores y creando el espacio para que los demás contribuyan. También demuestran una mentalidad abierta y una profunda curiosidad acerca de las personas, escuchando sin juzgar y buscando entender a quienes les rodean, siendo atentas a las culturas de los demás y adaptándose conforme se requiere.

Ser incluyente es más que buenas intenciones, es una responsabilidad que debe ser tomada con seriedad y reflejarse en acciones. La verdadera esencia de ser incluyente, es respetar y aceptar los derechos de las demás personas, por ejemplo hablamos en términos de instituciones democráticas de brindar espacios de toma de decisiones con pluralidad, grupos de trabajo, comités, redes de colaboración que propongan, incentiven, solucionen y mejoren las circunstancias que se presenten.

Con todo lo anterior, se puede definir el liderazgo incluyente como aquel que aprecia las diferencias, no hace sentir a nadie extraño por sus características, que respeta y valora la opinión de las y los colaboradores. Además, sabe apreciar aquellos aspectos, talentos y habilidades, que han de permitir a integrantes de sus equipos desarrollarse.

El liderazgo incluyente debe impulsar la participación, el intercambio de información y alimentar la autoestima. En ese orden de ideas es necesario tomar en cuenta información sobre el liderazgo como la de Anna Mercadé y Judy Rossener, ambas investigadoras en Harvard Business Review, realizaron un estudio a cientos de mujeres ejecutivas y líderes empresariales para entender el liderazgo de uno y otro. El estudio arrojó que mientras los hombres han decidido por tener un liderazgo basado en transacciones con sus colaboradores; la mujer impulsa la participación, el intercambio de información y alimenta la autoestima de sus colaboradores. A esto le llamaron liderazgo incluyente u horizontal. Se trata de inclusión, las mujeres líderes tratan de infundir una identidad de grupo, donde no sólo son ellas las que tienen soluciones y propuestas, sino un medio para que los demás lo hagan.

Gestionar talento diverso es la realidad a la que se enfrenta la mayor parte de los responsables de equipos. El Center for Talent Innovation asegura que sólo un 10% del talento disponible globalmente son hombres occidentales. El resto, el 90%, está compuesto por mujeres y/o talento multicultural. Asegurar que esta eclosión de diferencias se transforme en buenos resultados empresariales pasa por que los líderes sepan generar inclusión en los equipos. La inclusión siempre ha sido un concepto algo elusivo, suena bien pero resulta complicado explicarlo en términos prácticos. Nos sentimos incluidos cuando nos hacen sentir que somos únicos pero al mismo tiempo que formamos parte del grupo. Es decir, necesitamos sentirnos valorados por algo que aportamos de manera exclusiva: un saber, una experiencia, una habilidad, un estilo, pero al mismo tiempo sentir que somos parte del equipo, que estamos integrados y que cuentan con nosotros. Para convertirnos en líderes inclusivos tenemos, por lo tanto, que generar en nuestros equipos un doble sentimiento de pertenencia y unicidad.

Al respecto, una investigación de Catalyst desarrollada en 6 países ha identificado 4 habilidades de liderazgo que promueven la inclusión: **Empowerment** (dejar hacer), **Accountability** (confiar en la gente y hacerla responsable de sus resultados), **Courage** (actuar con convicción, asumiendo riesgos), y **Humility** (admitir errores y críticas). Además de desarrollar nuevos comportamientos, los líderes inclusivos tienen que

intentar minimizar sus sesgos inconscientes. Percibimos el género, el color, la edad y la (dis) capacidad de las otras personas, y por ello, somos vulnerables a los estereotipos y sesgos que tengamos sobre los distintos grupos.

4. Lideresas y Líderes Inclusivos.

Las personas que desarrollan un liderazgo inclusivo contribuye a la creación de organizaciones saludables que rompen patrones de dependencia y promueven la innovación, creando espacios para la expresión de las opiniones, analizando las situaciones desde diferentes perspectivas. Una lideresa y un líder inclusivo son aquellos que consiguen integrar a cada persona como miembro sólido de su equipo, creando estructuras colaborativas en la que cada persona aprovecha su talento para contribuir de forma útil y activa a la misión del equipo. Además, es la misma persona que consigue aflorar el máximo potencial de cada persona desarrollándolo y aprovechando las diferentes competencias para crear equipos eficientes. Y finalmente es capaz de ponerse en lugar de las otras personas a la hora de tomar decisiones, maximizando así las posibilidades de éxito.

Ser inclusivo de la diversidad es un desafío enorme, requiere tiempo y energía, dos recursos sumamente preciados de cualquier líder. Las lideresas y los líderes altamente inclusivos se encuentran comprometidos con la inclusión y diversidad porque estos objetivos están alineados con sus valores personales y porque comprenden las necesidades de las organizaciones y poseen un fuerte sentido de responsabilidad personal para generar un cambio.

Los sesgos son el talón de Aquiles de la persona líder, ya que pueden traducirse en decisiones injustas e irracionales. Es fundamental aceptar que las instituciones (como ellos mismos), a pesar de sus mejores intenciones, tienen sesgos inconscientes. Es por esto que es necesario establecer políticas, procesos y estructuras que contribuyan a mitigar los sesgos inconscientes que existen. Las lideresas y líderes inclusivos aceptan sus limitaciones, y con el objetivo de aprender, ansían la perspectiva de otros para completar la imagen. Sin embargo, esto exige tiempo y esfuerzo para interactuar y empatizar con personas diferentes, y la habilidad para sintetizar un rango más amplio de perspectivas con acceso a un conjunto de información más valiosa que permite mejores decisiones.

Mientras que un entendimiento de las diferencias y similitudes culturales es importante para desempeñarse efectivamente, en un contexto multicultural no es suficiente. Las lideresas y los líderes altamente inclusivos reconocen cómo su propia cultura impacta su cosmovisión personal, y cómo los estereotipos culturales pueden influenciar sus expectativas y las de otras personas, por eso, están predispuestos a adaptar sus comportamientos verbales y no verbales de acuerdo a las demandas culturales sin perder su autenticidad.

Si tomamos en cuenta que el mundo ahora es volátil, incierto, complejo y ambiguo, estamos ante un verdadero desafío: cómo liderar, potenciar, articular una eclosión de diferencias. La clave es el liderazgo inclusivo. Generar inclusión en los equipos responde la gran necesidad de aceptación que todo ser humano tiene y más cuando se siente diferente. Por eso las nuevas necesidades del talento multi pueden resumirse en dos: sentirse únicos y pertenecer. Ante este panorama es urgente humanizar las relaciones, humanizar a las y los líderes. Es una vuelta a nuestros orígenes, a lo básico. Más allá de intentar ser buena gente, existen datos sobre las cuatro habilidades que toda persona líder debe aplicar para promover la inclusión. De acuerdo al modelo “EACH” de liderazgo (investigación de Catalyst desarrollada en 6 países). Para liderar un equipo fomentando la inclusión, hay que atender las siguientes actividades:

- Dejar participar, promover, proponer, hacer a las demás personas (Empowerment).
- Confiar en los demás y trátalos como adultos responsables de sus resultados (Accountability).
- Actuar con convicción, con valentía y atreverse a arriesgar (Courage).
- Admitir errores y pedir retroalimentación (feedback) a las personas (Humility).

Asimismo, debemos tomar muy en cuenta que los equipos están hoy formados por personas de diferente sexo, con orígenes dispares, con edades muy variadas y que provienen de ramas académicas diferentes. Todas y cada una de ellas con un acervo cultural particular que las define y las caracteriza. Por eso, para conseguir que miembros de un equipo de trabajo contribuyan activamente a los resultados de una organización ofreciendo lo mejor de sí, han de hacerlo desde el respeto a su diversidad y esto solo es posible si las organizaciones lideran desde la inclusión. Estamos ante una lideresa y un líder inclusivo cuando gestiona sin juzgar ni valorar, muestra una coherencia total entre el respeto del que habla y el respeto que

demuestra. De ahí que exposición, experiencia y formación son los tres factores que nos permitirán hacer crecer el liderazgo inclusivo en las organizaciones:

- Exposición para que los equipos puedan verse reflejados en líderes que hacen gala de sus diferencias, que son conscientes que contar con una variedad de perfiles siempre aporta más. Todas y todos somos diferentes.
- Experiencia con equipos multidisciplinarios que permita aportar nuevos conocimientos y puntos de vista.
- Formación para aprender más y crecer en liderazgo inclusivo. Ser una persona inclusiva forma parte de nuestros valores, pero siempre hay puntos a mejorar, nuevas herramientas para aplicar que deben aprenderse.

A su vez, la organización necesita crear los vínculos adecuados con sus colaboradores para lograr un compromiso y así fortalecer el orgullo de pertenencia. Esto implica un mayor esfuerzo por parte de lideresas, líderes y colaboradores, ya que es necesario ir más allá de una relación económica e identificar aquello que motiva a las personas en el trabajo para dar su mejor versión de sí mismas (Brehm y Moreno, 2010). Además, se necesita que las y los líderes construyan culturas incluyentes para promover un sentimiento de pertenencia entre las y los colaboradores y guiar a sus equipos para que encuentren un sentido de trascendencia en su trabajo (Chinchilla, 2001).

5. Modelos de éxito para el liderazgo.

A nivel nacional, un gran ejemplo de éxito para mejorar la cultura Institucional es el desarrollado por Great Place To Work® (GPTW®) que busca transformar a las organizaciones en lugares de excelencia para trabajar al construir culturas organizacionales basadas en la confianza. Una cultura de confianza está integrada por cinco dimensiones con el desempeño del líder para promover la Credibilidad, el Respeto y la Imparcialidad y el Orgullo y el Compañerismo que conllevan el análisis de las interacciones entre las y los colaboradores y la organización, ya que las personas líderes deben realizar acciones que promuevan un ambiente laboral en donde todas las personas se sientan seguras y confíen en la organización, pero también que valoren y se sientan orgullosas de pertenecer a ella.

La Credibilidad es el primer punto para llegar a la confianza y ésta se basa sobre todo en confiar en nuestra capacidad para generar confianza en el equipo y en la organización. GPTW® define el Respeto como la percepción que tienen las y los colaboradores sobre la forma en que las personas líderes actúan considerándoles a través del apoyo profesional (capacitación, desarrollo y reconocimiento), involucrándose en la toma de decisiones que afecten su trabajo o ambiente laboral, e interesándose de manera genuina por ellas como seres humanos al ofrecerles un ambiente de trabajo sano, tanto física como psicológicamente.

La Imparcialidad desde el modelo de GPTW® se define como la percepción que tienen las y los colaboradores acerca de la justicia dentro de la organización a través de mecanismos que aseguren la equidad y transparencia en procesos organizacionales y toma de decisiones; es decir, el asegurar que las reglas se apliquen por igual, sin ningún tipo de favoritismo. La dimensión de Imparcialidad también es un reflejo de la construcción de una cultura organizacional incluyente, entendiendo por inclusión el sentido de inserción en la empresa, que tiene su trayectoria de afuera hacia dentro y que se manifiesta en el Compañerismo. La imparcialidad por definición enuncia el estado de liberar a la persona de prejuicios, buscando la objetividad ante las situaciones que se presentan.

La dimensión de Orgullo para GPTW® representa la relación entre las y los colaboradores y sus empleos. Incluye el orgullo que la persona siente hacia su propio trabajo, hacia sus compañeros de trabajo y hacia la organización en general. Se crea cuando la persona encuentra trascendencia en las actividades que realiza, y tiene relación con la reputación que la organización tiene hacia el exterior. El ambiente laboral de confianza requiere de una buena dosis de orgullo, porque implica que la persona colaboradora se sienta satisfecha al haber asumido su responsabilidad y llevarla a cabo de la mejor manera posible; es decir, dar resultados positivos. Para desarrollar el orgullo en una organización es indispensable que se brinde el tiempo para que la o el colaborador analice sus aportaciones, vea la bondad en ellas y cómo su contribución permite conformar un impacto en el entorno. El sentido de orgullo bien dirigido facilita el compromiso y viceversa: el compromiso alienta el orgullo de realizar las labores eficaz y eficientemente.

Otra certificación que promueve la inclusión es la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, siendo un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de

igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores. Así como implementar mecanismos estandarizados que ayuden en la transición de la transversalización de la perspectiva de género y no discriminación.

Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades

El Instituto que desee certificarse debe proporcionar evidencias de la implementación de prácticas laborales en materia de igualdad laboral y no discriminación que den cumplimiento a los requisitos de certificación, por medio de documentos o evidencias sobre infraestructura, fundamentos y lineamientos según corresponda. La existencia de Políticas de Igualdad de Género y No Discriminación donde se determine la necesidad de generar espacios laborales libres de discriminación y violencia de género; el contar con una normatividad libre de discriminación por objeto y por resultado; así como garantizar la igualdad de condiciones en el otorgamiento de las prestaciones y los procesos de promoción, selección, capacitación y contratación del personal administrativo y de servicio profesional electoral nacional; por lo que el ejercicio de las relaciones laborales son un requisito básico para la certificación y entre los principios generales de igualdad y no discriminación que se promueven en las instituciones certificadas están: Respeto a las diferencias individuales de cultura, religión y origen étnico, promoción de la igualdad de oportunidades y el desarrollo para todo el personal, en los procesos de contratación, otorgamiento de las mismas oportunidades de empleo, sin importar: raza, color, religión, género, orientación sexual, estado civil o conyugal, nacionalidad, discapacidad, o cualquier otra situación protegida por las leyes federales, estatales o locales.

Además, el Fomento de un ambiente laboral de respeto e igualdad, una atmósfera humanitaria de comunicación abierta y un lugar de trabajo libre de discriminación, de acoso sexual y de otras formas de intolerancia y violencia. El Compromiso de contar con un sistema de compensaciones y beneficios, sin diferenciación alguna entre trabajadoras y trabajadores que desempeñen funciones de responsabilidad similar en el personal. Respeto y promoción

del derecho de las personas para alcanzar un equilibrio en sus vidas; impulsando la corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal de trabajadoras y trabajadores.

Los dos modelos de certificación anteriores han sido probados y comprobados en organizaciones, empresas y asociaciones en México como ejemplo de Instituciones que dan cuenta de la urgente necesidad de capacitar, integrar y promover la cultura de la Inclusión e Igualdad.

Conclusiones

La dimensión de la democracia es el contenido del régimen democrático, es lo que la democracia puede hacer para mejorar la vida de los seres humanos que integran la sociedad y el desarrollo de nuestra democracia puede ser medido y valorado a partir del respeto a los derechos humanos como la mejor expresión de los valores que deben identificar a nuestro sistema político democrático, y supone una forma de valorar la legitimidad de las instituciones en el desempeño de sus funciones cotidianas para preguntarnos cuánto hemos avanzado en la protección de nuestros derechos más básicos. Por eso, sin ninguna duda, todos debemos redoblar esfuerzos en las tareas pendientes para fortalecer nuestro sistema democrático en un marco de difusión y defensa de los derechos fundamentales.

La democracia incluyente debe reproducirse en todos los ámbitos, ya que su impulso, expansión y consolidación requiere compromiso, conocimientos y estrategias eficaces para lograr el desarrollo institucional interno y externo. Comprometerse con la inclusión trae beneficios internos y externos en las instituciones. Internamente genera confianza, respeto y credibilidad, crea un ambiente laboral agradable, estimulante y participativo, favorece la eficiencia, la productividad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos institucionales. Hacia el exterior amplía los horizontes y se fortalecen las relaciones entre la institución y la sociedad, y se envía el mensaje de que las personas son el origen, el centro y el fin de nuestras instituciones.

Las instituciones electorales deben ejercer sus atribuciones y cumplir sus obligaciones en un marco de medidas para alcanzar la igualdad de derecho, de trato y de oportunidades sin importar origen étnico, sexo, edad, discapacidad, religión, apariencia, preferencia sexual o cualquiera otra condición o diferencia, porque todo tipo de instituciones públicas y privadas deben ser espacios donde se promueva el respeto a la diversidad y a la dignidad de cualquier

persona. Impulsar acciones por la igualdad y contra la discriminación es tarea de todas las instituciones en general.

Los equipos multidisciplinarios se desarrollan, con un liderazgo incluyente, con claridad y conciencia, que adapte y demuestre comportamientos inclusivos de manera consistente. Pero en la mayoría de los casos, los líderes bien intencionados que carecen de capacitación en conductas incluyentes no logran capitalizar todo el potencial dentro de su fuerza laboral. La inclusión no se refiere exclusivamente al respeto a los derechos de personas con discapacidad, sino a cualquier grupo cuyas garantías puedan ser vulneradas por pertenecer a una minoría; así, el hecho de ser incluyente, es respetar y aceptar los derechos del otro, por lo tanto, el liderazgo incluyente debe impulsar la participación, el intercambio de información y alimentar la autoestima.

Ser una persona inclusiva de la diversidad es un desafío enorme, requiere tiempo y energía, dos recursos sumamente preciados de cualquier líder. Las lideresas y los líderes inclusivos se encuentran altamente comprometidos con la inclusión y diversidad porque estos objetivos están alineados con sus valores personales y porque comprenden las necesidades de las organizaciones, a la vez que entienden que no se trata de tener derecho a ser iguales, sino de tener igual derecho a ser diferentes.

Con una cultura incluyente, con prácticas y medidas de inclusión, las instituciones pueden avanzar en políticas, normas, medidas y trato cotidiano más equitativos; pueden lograr que las relaciones interpersonales se conduzcan de manera más respetuosa y libre de prejuicios; pueden tomar medidas para hacer más accesibles sus instalaciones y la información sobre sus servicios para personas con alguna discapacidad, entre otras acciones.

México somos todas y todos, si nuestras instituciones se comprometen con la inclusión, todas y todos tendremos más opciones y posibilidades de desarrollo, libertad, paz e igualdad, por eso México es un lugar de esperanza y futuro para todas y todos.

Referencias Bibliográficas

Baudino, M., 2018. Seis atributos de un líder inclusivo. *Iceberg Cultural Intelligence*, 29 Enero.

Beltrán, Y., Bustillo Marín, R., de la Mata Pizaña, F. & al, e., 2019. *Desafíos de la Democracia Incluyente*. Querétaro: Instituto Electoral del Estado de Querétaro.

Bourke, J. & Dillon, B., 2018. *La revolución de la diversidad y la inclusión. Ocho verdades poderosas*. s.l.:s.n.

Bourke, J. & Espedido, A., 2019. Por qué los líderes incluyentes son buenos para las organizaciones, y cómo convertirse en uno. *La Nación*, 9 Diciembre.

Buxarraís, m. R., 2016. *Educación en valores y democracia*. Ciudad de México: Instituto Nacional Electoral.

Carbonell, M., 2019. *Derechos fundamentales y democracia*. Ciudad de México: Instituto Nacional Electoral.

Cárdenas Santos, S., 2015. *Estrategias viables y prácticas de liderazgo en los ámbitos de inclusión*. s.l.:s.n.

- CNDH, 2018. *El derecho a la no discriminación*. Ciudad de México: s.n.
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D. & Piñeros Espinosa, R., 2016. *Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo. Implicaciones para la organización actual*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Gutierrez, T., 2014. Liderazgo incluyente, el secreto de la mujer directiva. *Alto Nivel*, 24 Noviembre.
- ICI, 2012. *Guía de acción contra la discriminación*. s.l.:Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación.
- IPADE Business School, 2020. *Más allá de la equidad de género: Liderazgo Complementario*, s.l.: s.n.
- Irurre, A., 2016. *El liderazgo inclusivo como factor de desarrollo*. s.l.:s.n.
- Lead Vision, I., 2017. Liderazgo inclusivo. *Lead Vision*, 6 Junio.
- M. Cejudo, G., 2019. *Democracia y burocracia*. Ciudad de México: Instituto Nacional Electoral.
- Malvido, U., 2015. Liderazgo Inclusivo. *Diversidad Corporativa*, 26 Abril.
- Martínez, N., 2020. 6 atributos clave de un buen liderazgo inclusivo al interior de las empresas. *Revista América Economía*, 27 Febrero.
- Medina, I., 2020. El liderazgo incluyente, ¿una moda o una necesidad?. *Dalia Empower*.
- Mora Vanegas, C., 2018. En liderazgo inclusivo. *Entorno Empresarial*, 5 Junio.
- Morales Canales, L., 2019. *Multiculturalismo y democracia*. Ciudad de México: Instituto Nacional Electoral.
- Muñoz-Pogossian, B., 2019. *Desigualdad y democracia: la inclusión social y el acceso a los derechos humanos en las Américas*. Ciudad de México: Instituto Nacional Electoral.
- Picado Sotela, S., Cabreja, J. & Zamora, E. e. a., 2010. Participación política e inclusión. *Centro de Asesoría y Promoción Electoral*.
- Rodríguez Zepeda, J., 2012. *Iguales y diferentes: la discriminación y los retos de la democracia incluyente*. s.l.:Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.
- Romo, M., 2016. *¿Eres un líder inclusivo?*. s.l.:s.n.

Suárez Rivas, J. R., 2018. *Diversidad y liderazgo inclusivo: el valor de la diferencia*. s.l.:s.n.

Vega Celis, Á. M., 2015. *Un liderazgo incluyente. Estrategias para ser un líder incluyente*. s.l.:s.n.

Zuluaga, S., 2019. Inclusión, liderazgo, diversidad y era de cambio. *Forbes*, 21 Junio.