

# Habilidades de **gestión** **inclusiva**

**“Hablar de gestión de la diversidad o gestión inclusiva es, ante todo, hablar de gestión. Estas habilidades deben aplicarse en cualquier momento y en todos los entornos de trabajo, ya sea con equipos presenciales o con equipos que trabajan a distancia**



## **Encarnar y transmitir los valores de la organización en el trabajo híbrido y remoto (HRW)**

El rol de los gerentes es esencial: con sus palabras y acciones, representan a la organización, encarnan sus valores y adoptan una postura ejemplar. Son el enlace operativo más adecuado para tomar decisiones justas y equitativas, ya que conocen la organización, el entorno laboral, los diferentes roles, los equipos y las personas.

# Los **objetivos** de la gestión en HRW

- 1 **Contratación sin discriminación**  
Garantizar un clima social inclusivo dentro del equipo, tanto presencial como remotamente
- 2 **Aplicar criterios objetivos en la toma de decisiones**
- 3 **Garantizar una adecuada división del trabajo y la cooperación dentro del equipo**

## Gestión **diaria**

Hablar de gestión de la diversidad o de gestión inclusiva es, ante todo, hablar de gestión. A continuación, se enumeran las habilidades que los directivos consideran necesarias para su misión. Las asociamos con prácticas para prevenir la discriminación y considerar la diversidad. Estas habilidades deben aplicarse en cualquier momento y en cualquier entorno laboral, ya sea con equipos presenciales o teletrabajando.

### Escuchando

- ✓ **Crear condiciones que favorezcan la escucha** basada en el diálogo abierto y la empatía.
- ✓ **Asegurarse de que todos puedan expresarse durante las reuniones**, especialmente quienes teletrabajan.
- ✓ Cuando sea necesario, **facilitar que los empleados expresen sus sentimientos** sobre una decisión, una situación difícil o equívoca, o un problema de relación. Apóyese en las normas internas para explicar la decisión y cómo se integra en el marco profesional.
- ✓ **Utilizar horarios de reunión preestablecidos** para evaluar un posible conflicto interpersonal o una posible situación de discriminación o acoso: las entrevistas anuales, las reuniones de equipo o las evaluaciones individuales permiten escuchar y apoyar a todas las partes implicadas.
- ✓ **Prestar atención a las señales reveladoras**, por ejemplo, durante los momentos informales, que pueden indicar futuros problemas para los empleados (p. ej., mayor estrés o fatiga de lo habitual, incomodidad durante los descansos o las comidas, etc.).

## Apoyando

- ✓ **Garantizar el reconocimiento de todas las partes y la equidad**
- ✓ **Al tomar decisiones, basarse en información objetiva en la medida de lo posible.** Asegúrese de escuchar a todas las partes interesadas y sea consciente de sus propios sesgos cognitivos.
- ✓ **Busque una solución conciliadora con la ayuda de los miembros del equipo** en caso de malentendido o conflicto.
- ✓ **Garantizar un ambiente de trabajo que respete el pluralismo del equipo,** promoviendo la deconstrucción de estereotipos e ideas preconcebidas. No dude en explicar cómo esto es útil para el buen funcionamiento de la organización.

## Explicando

- ✓ **Conocer las normas organizativas** y el marco legal en materia de diversidad e inclusión (reglamentos internos, acuerdos, guías, estatutos, etc.) de los departamentos de RR. HH. o de diversidad.
- ✓ **Ser capaz de explicar el propósito de cada decisión:** aclarar el proceso de razonamiento o la lógica que subyace a las decisiones para facilitar su aceptación.
- ✓ **Dar una respuesta firme ante comportamientos transgresores** reiterados y ser capaz de adaptar la respuesta, desde la advertencia hasta la sanción.
- ✓ **Prohibir sistemáticamente el humor estigmatizador o hiriente.** Intervenir cuando se le informe de comentarios inapropiados o trato desigual, especialmente en relación con el género, la edad, el origen, la orientación sexual, la discapacidad, la pertenencia o no a una religión específica, etc., de un empleado.

## Elevando

- ✓ **Implementar buenas prácticas** para impulsar la carrera profesional de cada miembro del equipo y considerar la situación de los empleados que trabajan en remoto.
- ✓ **Garantizar un trato digno a las personas,** interesándose por su situación personal, su trayectoria, sus aspiraciones y el origen de tales o cuales comportamientos.
- ✓ **Identificar las mejores prácticas** y compartirlas con el equipo: diversificación de proveedores, compras inclusivas, redacción neutral en cuanto al género, prácticas de contratación no discriminatorias.
- ✓ **Escuchar las solicitudes y expectativas profesionales** de los empleados.
- ✓ **Promover el logro de los objetivos individuales** de cada miembro del equipo.

### Alentando

- ✓ **Abrir espacios de diálogo** entre colegas sobre temas de diversidad e inclusión: ¿hasta dónde podemos llegar al considerar las singularidades? ¿Qué es profesional o privado?.
- ✓ **Mostrar los recursos disponibles sobre diversidad** e inclusión y difundir herramientas y eventos de sensibilización.
- ✓ **Animar a los empleados a participar** en redes internas y a coimplementar proyectos relacionados con la diversidad e inclusión.

### Ayudando

- ✓ **Consultar las herramientas** proporcionadas por la alta dirección para explicar el posicionamiento de la organización. Identificar la persona de contacto en caso de una situación problemática.
- ✓ **Fomentar una cultura inclusiva:** Permitir que todos participen en la toma de decisiones, participen en actividades y accedan a información y recursos.
- ✓ **Ante situaciones individuales complejas, informarse sobre el marco legal** y las normas organizativas, así como su impacto en el resto del colectivo, para tomar una decisión.  
Tener en cuenta los intereses de todos los involucrados en la situación.



## Referencias

Esta lista de verificación se adaptó de la AFMD 2023 y del conjunto de herramientas de Numeum sobre la integración de la diversidad y la inclusión en las prácticas de gestión, disponible en francés:

<https://www.afmd.fr/mode-emploi-integrer-la-diversite-et-linclusion-dans-le-management>