

# Cohesión e inclusión social en las organizaciones: el rol del liderazgo, la creatividad y la innovación

## **Silvia da Costa**

Doctora en Psicología por la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV / EHU), Donostia-San Sebastián, España.  
Investigadora Posdoctoral en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV / EHU), Donostia-San Sebastián, España  
ID ORCID: [0000-0001-6011-821X](https://orcid.org/0000-0001-6011-821X)  
E-mail: [pmsdcd2018@gmail.com](mailto:pmsdcd2018@gmail.com)

## **Darío Páez**

Doctor en Psicología por la Universidad de Lovaina, Bélgica.  
Profesor Catedrático de Psicología Social, Director de Grupo Consolidado CCE  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV / EHU), Donostia-San Sebastián, España  
ID ORCID: [0000-0002-8459-6037](https://orcid.org/0000-0002-8459-6037)  
E-mail: [dariopaez@hotmail.fr](mailto:dariopaez@hotmail.fr)

Submitted em: 19/04/2020. Aprobado em: 20/07/2020. Publicado em: 13/01/2021.

## **RESUMEN**

El liderazgo juega un rol importante en la generación de la cohesión e inclusión social en las organizaciones. La exclusión social se concibe como el rechazo extremo de personas percibidas como desviantes, situándolas fuera del círculo de obligaciones morales del endogrupo. Se revisan las actividades de liderazgo vinculadas y conducentes a la exclusión social. También se revisa en base a los estudios empíricos los eventos y conductas creativas e innovadoras que son llevados a cabo por los distintos estilos de liderazgo (positivo, transformador, transaccional, auténtico y ético, creativo, compartido y eficaz) y que contribuyen a un clima emocional positivo, de confianza, respeto e inclusión en las organizaciones. El liderazgo debería ser creativo e innovador para manejar la diversidad social y cultural de grupos y organizaciones, implicar a sus miembros en la generación de novedades para la cohesión e inclusión social y evitar la exclusión. En este sentido, las habilidades de quienes ejercen liderazgo serían claves para generar emociones positivas, en particular de trascendencia del yo, como la inspiración moral, el asombro maravillado de tipo social, la cercanía/amor genérico a otros, la gratitud y la compasión. Se concluye proponiendo estrategias para la promoción de un clima organizacional que favorezca y refuerce la inclusión social en ámbito laboral.

**Palabras clave:** Creatividad. Inclusión social. Innovación. Intervención Psicosocial. Liderazgo.

## **Coesão e inclusão social nas organizações: o papel da liderança, da criatividade e da inovação**

### **RESUMO**

*A liderança desempenha um papel importante na instauração da coesão e da inclusão social nas organizações. A exclusão social é concebida como a extrema rejeição das pessoas vistas como desviantes, colocando-as fora do círculo das obrigações morais do endogrupo. São revisadas as atividades de liderança ligadas e orientadas à exclusão social. Também são revisados, com base em estudos empíricos, os eventos e comportamentos criativos e inovadores que são realizados pelos diferentes estilos de liderança (positivo, transformador, transaccional, autêntico e ético, criativo, partilhado e eficaz) e que contribuem para um clima emocional positivo, de confiança, respeito e inclusão nas organizações. A liderança deveria ser criativa e inovadora para conduzir a diversidade social e cultural dos grupos e organizações, implicar os seus membros na instauração de novidades para a coesão e inclusão social, e evitar a exclusão. Neste sentido, as habilidades daqueles que exercem a liderança seriam a chave para gerar emoções positivas, em particular as de transcendência do eu, tais como a inspiração moral, a admiração social, a proximidade/amor genérico pelos outros, a gratidão e a compaixão. Conclui-se propondo estratégias para a promoção de um clima organizacional que favoreça e reforce a inclusão social no local de trabalho.*

**Palavras-chave:** *Criatividade. Inclusão social.; Inovação. Intervenção psicossocial. Liderança.*

## **Cohesion and social inclusion in organizations: the role of leadership, creativity and innovation**

### **ABSTRACT**

*Leadership plays an important role in generating social cohesion and inclusion in organizations. Social exclusion is conceived as the extreme rejection of people perceived as deviants, placing them outside the circle of moral obligations of the endogroup. Leadership activities linked to and leading to social exclusion are reviewed. It also reviews, based on empirical studies, the creative and innovative events and behaviours that are carried out by the different leadership styles (positive, transformative, transactional, authentic and ethical, creative, shared and effective) and that contribute to a positive emotional climate, of trust, respect and inclusion in the organizations. Leadership should be creative and innovative to manage the social and cultural diversity of groups and organisations, involve their members in generating new developments for social cohesion and inclusion and avoid exclusion. In this sense, the skills of those who exercise leadership would be key to generating positive emotions, in particular those of transcendence of the self, such as moral inspiration, social wonder, generic closeness/love for others, gratitude and compassion. It concludes by proposing strategies for the promotion of an organizational climate that favors and reinforces social inclusion in the workplace.*

**Keywords:** *Creativity. Social inclusion. Innovation. Psychosocial intervention. Leadership.*

## INTRODUCCIÓN

Este artículo revisa la discusión terminológica de exclusión social como concepto general y los efectos afectivos, conductuales y cognitivos de la misma. Posteriormente se examina el concepto de inclusión/exclusión, en relación a las conductas de las personas líderes en el ámbito laboral. ¿Cuáles son los efectos de las conductas de exclusión en las personas subordinadas? ¿Qué se entiende por inclusión social y cuáles son las conductas de liderazgo que la facilitan? Seguidamente se discuten los climas organizacionales, que se asocian positivamente a la inclusión social. Se examinan los estilos de liderazgo positivo, transformacional, transaccional, auténtico y ético en relación a su potencial para facilitar la inclusión social, así como las diferencias de género en el arte de liderar. Finalmente, se explora el rol de las personas que ejercen liderazgo como ejemplos morales, susceptibles de evocar emociones de trascendencia y morales positivas como la inspiración moral, lo que también contribuiría a la inclusión social. Se concluye con orientaciones para reforzar la inclusión social en ámbito laboral.

## DEFINICIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL

Se utilizan diferentes términos para describir la exclusión social, p.e., ostracismo, rechazo o el mismo término de exclusión. El término rechazo -que se puede considerar una forma de exclusión-, se refiere a la exclusión deliberada y sistemática de una persona que alguna vez perteneció al endogrupo. El rechazo puede ser explícito manifestándose en conductas de marginación (a la persona se la expulsa de las reuniones de trabajo), o puede ser indirecto como hacer el vacío (CUADRADO, 2019). En síntesis, se concibe la exclusión social como el rechazo extremo de las personas. Esta se caracteriza por negar derechos a ciertas personas, situándolas fuera del círculo moral de quienes tienen derechos y son reconocidas como merecedoras de un trato justo (MORALES; BUSTILLO, 2008).

La exclusión puede concebirse como un continuo, situándose en un polo extremo la máxima violencia y la hostilidad abierta, y en el otro polo las molestias habituales o normalizadas, como el acoso laboral y exclusión diaria en el trabajo. Aunque éstas últimas son menos extremas, y más parecidas al rechazo sutil, tienen efectos negativos para quien las padece (MORALES; BUSTILLO, 2008). La amenaza en el ámbito laboral se ha utilizado para referirse a una declaración explícita de rechazo cuando se trata de formar y mantener por lo menos una alianza o relación temporal con un grupo o una persona, mientras que la exclusión social denota situaciones en que se niega al objetivo un contacto social valioso con otras personas (ZHAO *et al.*, 2019). Comportamientos específicos como la exclusión, el rechazo, ignorar a otras personas y el ostracismo comparten la característica fundamental de no realizar el comportamiento socialmente apropiado por parte de unas personas hacia la víctima de exclusión (WILLIAMS; NIDA, 2011).

## EXCLUSIÓN SOCIAL OBJETIVA Y SUBJETIVA O SENTIMIENTO DE EXCLUSIÓN

Es importante diferenciar la exclusión social objetiva, por ejemplo, excluir a una persona o una categoría de personas de ciertos trabajos o que no se les reconozcan los derechos plenos de ciudadanía, de la percepción subjetiva de exclusión o rechazo<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La exclusión/inclusión social objetiva se definió como un estado deficitario o satisfactorio en los ámbitos social, económico, político y cultural. La exclusión en la dimensión social se definió como el aislamiento social, la baja o nula participación en las redes sociales formales e informales y, la nula o baja participación social. En la dimensión económica, se definió como los déficits que experimentan las personas como consecuencia de las deudas y la ausencia de ciertos bienes y servicios básicos. En la dimensión política, los indicadores de exclusión eran la falta de capacidad para ejercer los derechos que normalmente tienen las personas, como una atención de la salud y vivienda adecuada, una educación suficiente, un entorno de vida seguro, el acceso a servicios públicos y comerciales. Por último, en el ámbito cultural, los indicadores de exclusión se refieren a la falta de integración normativa, es decir, al incumplimiento de los valores básicos de la sociedad, como la baja ética laboral, la escasa preparación para la formación y el no poder votar (VAN BERGEN *et al.*, 2018).

La percepción subjetiva refleja la exclusión objetiva, pero de manera minimizada, probablemente como parte de las ilusiones positivas que caracterizan a las personas en buen estado de ánimo (BASABE; FERNÁNDEZ; MORALES, 2005). Una investigación sobre los efectos de la exclusión social objetiva o definida por indicadores de exclusión social, económica, política y cultural, que revisó  $N = 22$  estudios epidemiológicos de la OECD y Unión Europea o UE (VAN BERGEN *et al.*, 2018) encontró que las personas que vivían en una situación de alta exclusión social, mostraban peores niveles de salud mental que la población general. Esta asociación fue apoyada por el 92% de la muestra analizada de manera combinada.

### EFFECTOS PSICOLÓGICOS DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL

Varios estudios y un meta-análisis (GERBER; WHEELER, 2009) confirman que la experiencia de rechazo interpersonal o la versión más cotidiana de exclusión social produce fuertes efectos sobre la conducta. Por un lado, aumenta la conducta agresiva de la víctima y disminuye la conducta prosocial. Por otro lado, provoca una tendencia a evitar el contacto social. Otras respuestas son más pasivas e incluyen el retraimiento o las autolesiones. Las respuestas más constructivas incluyen tratar de comprometerse en mayor medida con la mayoría de las personas o ajustarse más firmemente a las normas pertinentes. Desde el punto de vista emocional y motivacional, la exclusión causa disminución de la autoestima, incapacidad de razonar adecuadamente, ansiedad, así como percepciones y comportamientos autodestructivos. La exclusión cuestiona la necesidad de pertenencia y de control, provocando una insatisfacción de necesidades básicas. Finalmente, también motiva la búsqueda de nuevos vínculos que reparen la sensación de sentirse rechazado (BLACKHART *et al.*, 2009; CUADRADO, 2019; GERBER; WHEELER, 2009; HUTCHISON; ABRAMS; CHRISTIAN, 2007; WILLIAMS; NIDA, 2011).

### LA EXCLUSIÓN SOCIAL Y EL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO LABORAL

La exclusión social u ostracismo en el lugar de trabajo se ha definido como la exclusión, el rechazo o la ignorancia de una persona (o grupo) por parte de otra (persona o grupo) que obstaculiza la capacidad de las mismas para establecer o mantener relaciones interpersonales positivas, ser exitosa en el trabajo o tener una reputación favorable en su organización (HITLAN; CLIFFTON; DESOTO, 2006, p. 217). Un rol importante para la exclusión versus inclusión de las personas subordinadas (por el carácter jerárquico de los ámbitos laborales), lo tiene el liderazgo o actuación de quienes les supervisan. Un estudio identificó cinco grandes categorías de conductas de exclusión social vinculadas o generadas por jefes o supervisores (ZHAO *et al.*, 2019). A continuación, se desarrollan cada una de ellas (ver también tabla 1).

(1) El ignorar comprendería las subcategorías (a) *interpersonal* o tratar a la persona subordinada como si no existiese en el grupo, por ejemplo, no prestándole atención –cuando es esperable– durante la comunicación y el contacto diario; (b) *en el ámbito o grupo de trabajo*, por ejemplo, no prestar la debida atención al rendimiento, progresos y contribuciones que hace la persona subordinada en lo laboral; (2) El descuidar, comprende las subcategorías de negligencia o *descuido emocional* o no ofrecer apoyo emocional cuando la situación lo requiere, de *descuido relacionado con el trabajo* o pasar por alto y/o dificultar que la persona subordinada, tenga sus necesidades y expectativas legítimas satisfechas en relación con el trabajo y, la *prevaricación* o responder de manera evasiva cuando se necesita ayuda. (3)

La exclusión propiamente tal, que comprende las subcategorías *exclusión social* o mantener a la persona fuera de la comunidad social en el lugar de trabajo y *exclusión relacionada con el trabajo* o no incluir al trabajador en las actividades relacionadas con el trabajo en las que se espera su inclusión; (4) El tratamiento diferencial, que comprende las subcategorías de *favoritismo hacia personas “internas”* o del endogrupo, o dar a ciertas personas subordinadas un mejor trato en un grado ilegítimo y, la *derogación* o el *destrato a las personas “externas”* o darle al exogrupo o persona excluida, un trato peor en grado ilegítimo (comparado con otras personas subordinadas); (5) La erosión o socavamiento social, incluye las subcategorías de *desaprobación relacionado con el trabajo* o no reconocer debidamente la capacidad y el potencial de la persona en el trabajo y, la *alienación social* o conductas que afectan negativamente el estatus social y la posición de la persona subordinada excluida (ver para ejemplos la tabla 1).

Tabla 1 – Conductas de exclusión/inclusión de quienes ejercen liderazgo en una organización laboral en base a categorías

CONDUCTAS DE EXCLUSIÓN		CONDUCTAS DE INCLUSIÓN EJEMPLO DE ÍTEMS (FINO, 2018)	
<b>IGNORAR VS RECONOCER</b>			
Interpersonal			
Quien me supervisa no respondía a mi cálido saludo	Quien me supervisa me reconoce y valida respondiendo calurosamente a mis saludos	Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización, tienen con los trabajadores 9a. una relación de apertura que incluye el respeto recíproco 9d. un contacto frecuente que incluye retroalimentación verbal positiva (p.e., “bien hecho”, “buen trabajo” etc.)	
Grupo de trabajo			
Quien me supervisa pasaba mi turno de largo cuando todo el mundo tenía la oportunidad de expresar sus opiniones en reuniones o debates	Quien me supervisa pide regularmente mis opiniones en las reuniones de trabajo	En los grupos de trabajo de esta organización... 14b. se tienen en cuenta las opiniones de todos los miembros antes de tomar decisiones 14e. se considera el aporte de todos sus miembros para la toma de decisiones	
<b>DESCUIDAR VERSUS CUIDAR</b>			
Abandono emocional			
Quien supervisa no me consuela cuando me desanimo al encontrar obstáculos y dificultades	Quien supervisa me apoya emocionalmente	Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización, tienen con los trabajadores 9c. una relación de apertura y regulación de sus demandas	
Negligencia relacionada con el trabajo			
Quien supervisa no me presenta a otras personas como debería hacerlo por temas de trabajo	Quien supervisa me presenta ante otras personas y reconoce mi rol en el trabajo	El ambiente socio-afectivo entre los miembros de esta organización se caracteriza por... 18b. ser positivo (de buen humor, entusiasmo, comprensión ...)	
CONDUCTAS DE EXCLUSIÓN		CONDUCTAS DE INCLUSIÓN EJEMPLO DE ÍTEMS (FINO, 2018)	
<b>DESCUIDAR VERSUS CUIDAR</b>			
Prevaricación			
Quien supervisa siempre encuentra alguna excusa para rechazarme cuando le pido ayuda	Quien me supervisa siempre responde favorablemente cuando le pido ayuda	FINO (2018) Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización, tienen con los trabajadores 9b. una relación de confianza mutua	
<b>EXCLUSIÓN VS INCLUSIÓN</b>			
Propiamente Exclusión			
Quien supervisa invita a otras personas (mis colegas) a actividades y reuniones después del trabajo, a mí no	Quien supervisa me invita regularmente a mí, igual que lo hace con otras personas (mis colegas) a actividades y reuniones después del trabajo	El ambiente socio-afectivo entre los miembros de esta organización se caracteriza por... 18a. la comunicación horizontal En los grupos de trabajo de esta organización... 12a. existe una relación de confianza entre sus miembros	

(Continúa)

Tabla 1 – Conductas de exclusión/inclusión de quienes ejercen liderazgo en una organización laboral en base a categorías

(Conclusão)

Relacionada con el trabajo		
Quien supervisa no me avisa ni informa sobre actividades relacionadas con el trabajo, como reuniones importantes o actividades de trabajo	Quien supervisa me informa y advierte regularmente sobre actividades relacionadas con el trabajo, como reuniones importantes o actividades de trabajo	En los grupos de trabajo de esta organización... ítem 14b. se tienen en cuenta las opiniones de todos los miembros antes de tomar decisiones 14c. se favorece el aporte de todos sus miembros para la toma de decisiones
TRATAMIENTO DIFERENCIAL VS IGUALITARIO		
Favoritismo del endogrupo (personas nuestras o internas)		
Quien supervisa prefiere a ciertas personas (mis colegas) a quienes regularmente favorece sobre mí, para ciertos puestos que pueden generar beneficios inmediatos	Quien supervisa me asigna ciertos puestos que pueden generar beneficios inmediatos con la misma frecuencia que a otras personas subordinadas (mis colegas)	Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización, promueven... 10d. el reconocimiento a las aportaciones novedosas
CONDUCTAS DE EXCLUSIÓN		CONDUCTAS DE INCLUSIÓN EJEMPLO DE ÍTEMS (FINO, 2018)
TRATAMIENTO DIFERENCIAL VS IGUALITARIO		
Derogación del exogrupo (personas externas)		
Quien supervisa me ofrece menos facilidades y recursos en el trabajo que a otras personas supervisadas (mis colegas) a quienes regularmente favorece	Quien supervisa me ofrece las mismas facilidades y recursos en el trabajo que a otras personas que supervisa (mis colegas)	En esta organización 5a. se disponen de los recursos (espacio físico adecuado, documentación, otros...) para realizar eficazmente las tareas
EROSIÓN O SOCAVAMIENTO SOCIAL VS INTEGRACIÓN SOCIAL Y APROBACIÓN RELACIONADA CON EL TRABAJO		
Alienación social		
Quien supervisa instiga a otras personas supervisadas (mis colegas) a no tener mucho contacto conmigo	Quien supervisa alienta a otras personas supervisadas (mis colegas) a contactar regularmente conmigo	Los responsables (jefes, superiores, otros) de esta organización, tienen con los trabajadores 9e. un apoyo continuo que contribuye a una relación de buena calidad En esta organización 6a. se refuerza la colaboración interna entre grupos de trabajo En los grupos de trabajo de esta organización... 12c. predomina la colaboración entre sus miembros
Desaprobación relacionada con el trabajo		
Quien supervisa me da evaluaciones de rendimiento inferiores a las de otras personas (mis colegas) que tienen un rendimiento similar al mío	Quien supervisa me da evaluaciones de rendimiento adecuadas y similares a las de otras personas (mis colegas) que tienen un rendimiento similar al mío	En los grupos de trabajo de esta organización... 17e. los objetivos se evalúan y los logros se recompensan

Fuente: Adaptado de Zhao *et al.* (2019).

La tabla 1 muestra en la columna del medio, conductas prototípicas de exclusión de la persona trabajadora llevadas a cabo por la persona supervisora en una organización laboral (ZHAO *et al.*, 2019). Esta tabla, también incluye en la tercer columna ítems de la escala FINO (DA COSTA *et al.*, 2014; 2015; 2016; DA COSTA, 2018), conteniendo conductas de inclusión social vinculada al liderazgo, al clima emocional, al funcionamiento de los grupos de trabajo y a la estructura organizacional (DA COSTA; PÁEZ; SÁNCHEZ, 2018).

De forma coherente con los efectos encontrados en los estudios experimentales, la exclusión social en el ámbito laboral tiene efectos negativos. La exclusión social proveniente de quien supervisa, amenaza -antes que nada-, las necesidades de eficacia de quien recibe el rechazo o exclusión. Esto conduce al silencio defensivo y al agotamiento emocional (JAHANZEB; FATIMA; MALIK, 2018). La exclusión social, llevada a cabo por quien lidera, se asocia con un comportamiento contraproducente o antisocial dirigido hacia la organización (BALLIET; FERRIS, 2013). En cambio, el ostracismo de los colegas de trabajo, se relaciona con respuestas conductuales contraproducentes, hacia quien recibe la exclusión (HITLAN; NOEL, 2009). La exclusión que se origina en las personas compañeras de trabajo o colegas, amenaza la satisfacción de las necesidades relacionales, de autoestima y de pertenencia (BALLIET; FERRIS, 2013).

## **INCLUSIÓN SOCIAL Y CONDUCTAS DE LOS LÍDERES QUE LA FAVORECEN**

Podemos definir la inclusión social como la aceptación de las personas como miembros plenos del grupo, organización o comunidad, situándoles dentro del círculo de obligaciones morales del endogrupo y reconociéndoles como merecedoras de un trato justo (HUTCHITSON *et al.*, 2007; MORALES; BUSTILLO, 2008). Lo opuesto a la exclusión, es el reconocimiento y la validación interpersonal.

La tabla 1 muestra que la inclusión, por parte de quien lidera, se caracterizaría por el reconocimiento interpersonal de personas y miembros reconocidos en el grupo de trabajo. Estas personas ejerciendo liderazgo, cuidan y apoyan emocionalmente a otras personas, se ocupan de presentarles y darles reconocimiento como miembros valiosos del grupo laboral. Quien lidera, es una persona proactiva y responde a las demandas de las personas a las que supervisa. Les integra regularmente en las actividades sociales y laborales del grupo de trabajo, les trata de manera igualitaria y les considera como a las personas que integran el endogrupo. Les otorga plenos derechos, preocupándose de que tengan los recursos necesarios, de manera similar a sus pares. También anima el contacto e interacción social, de aquellas personas a las que supervisa, con sus pares. Les integra socialmente, les evalúa de manera adecuada y les otorga las recompensas que merecen (ZHAO *et al.*, 2019).

## **CULTURA Y CLIMAS ORGANIZACIONALES QUE FACILITAN LA INCLUSIÓN SOCIAL**

Una cultura de justicia organizacional facilita la inclusión, ya que esta implica el justo reconocimiento de los derechos de los trabajadores (ZHAO *et al.*, 2019). Un clima laboral generalmente positivo, es decir, abierto, seguro y favorable a los empleados, además de reforzar la creatividad e innovación, facilita -mediante el trato amable a los trabajadores- una sensación de inclusión social (HAMMOND *et al.*, 2011). Un clima participativo, caracterizado por la percepción de que la participación se refuerza y, de que la comunicación entre superiores y subordinados es clara, abierta y eficaz, asegura -mediante este andamiaje participativo- la inclusión de los empleados. Además, se asocia con la innovación (HUNTER; BEDELL; MUMFORD, 2007). Un clima favorable a la creatividad, también facilitaría la inclusión social.

Un clima que apoya a la creatividad, se caracteriza por un entorno abierto, de alto apoyo social, que refuerzan la seguridad, la autodeterminación, la motivación intrínseca y, donde se controlan las emociones negativas (HAMMOND *et al.*, 2011; HUNTER *et al.*, 2007; MA, 2009). Un clima de este tipo no solo favorece la generación y aplicación de innovaciones, sino que también asegura la inclusión social.

### ESTILOS DE LIDERAZGO QUE CONTRIBUYEN A LA INCLUSIÓN SOCIAL EN ENTORNOS LABORALES

Las personas responsables de la organización (jefes<sup>2</sup>, superiores) y quienes lideran, juegan un rol importante en la generación de la cohesión e inclusión social en las organizaciones (GOOTY *et al.*, 2010). El estilo de liderazgo positivo, se caracteriza por una relación de calidad, confianza y respeto mutuo entre las personas directivas y, quienes son supervisadas o trabajan bajo sus órdenes (ROSING; FRESE; BAUSCH, 2011). Esta confianza facilita que la persona supervisada, sienta reconocidos sus derechos y, vea satisfecho su sentido de pertenencia. El liderazgo positivo también puede facilitar la inclusión. Una relación de buena calidad, permitirá que las personas subordinadas se sientan guiadas y motivadas para trabajar. Esto también sucederá, cuando las personas puedan ser autónomas en sus roles laborales y, ejerciten su auto-eficacia (HAMMOND *et al.*, 2011). El liderazgo transformacional, es aquel que sabe conducir a los trabajadores y miembros de la organización hacia un objetivo percibido como compartido y, genera el compromiso de los equipos de trabajo (HERMOSILLA *et al.*, 2016). El liderazgo transformacional al motivar a las personas supervisadas les integra en el proyecto organizacional, en ese sentido facilita la inclusión social.

El liderazgo transaccional, se basa en el intercambio de recompensas objetivas y subjetivas entre las personas que lideran y, las supervisadas. Este estilo de liderazgo especifica las expectativas de desempeño y, proporciona recompensas por el logro de dichas expectativas (MOLERO, 2011). En ese sentido, al delimitar normas claras y, asegurar las recompensas asociadas a estas, facilita que las personas se sientan incluidas en una organización, con una estructura estable y controlable.

Se ha hecho una distinción entre el liderazgo auténtico y el pseudo-transformador o carismático no ético (BASS; STEIDLMEIER, 1999; LUTHANS; AVOLIO, 2003). Se argumenta que el liderazgo auténtico transformador, debe descansar sobre una base moral de valores legítimos. El estilo de liderazgo auténtico transformacional, comprendería el compromiso con valores morales, como la justicia y los derechos humanos y, la preocupación por el bien común. El estilo de liderazgo pseudo-transformador<sup>3</sup>, implicaría el interés en la persona misma y, de forma consciente o inconsciente, actuaría de mala fe (BASS; STEIDLMEIER, 1999; CHRISTIE; LAURIER; TURNER, 2011). En este marco de discusión, Luthans y Avolio (2003) propusieron el estilo de liderazgo auténtico, como un concepto situado en la confluencia del comportamiento organizativo positivo y el liderazgo transformacional. Quienes ejercen este estilo de liderazgo son personas fieles a sí mismas, dignas de confianza, transparentes, comprometidas con el desarrollo de quienes les siguen.

El estilo de liderazgo auténtico, implicaría valores morales positivos y ser capaces de juzgar cuestiones éticas ambiguas. También se ha planteado el constructo de liderazgo ético.

<sup>2</sup> Se utiliza la palabra jefe, no como sinónimo de liderazgo en este caso, sino como figura que está presente en las organizaciones actuales. Jefe haría referencia a quien tiene el poder.

<sup>3</sup> Definido por conductas de liderazgo egoístas, pero altamente inspiradoras, unidas a una clara falta de voluntad para fomentar el pensamiento independiente en los subordinados, así como la ausencia o el poco apoyo hacia las personas subordinadas.



Este, se ha conceptualizado como “la manifestación de una conducta normativa apropiada a través de acciones personales y relaciones interpersonales y, la promoción de esa conducta entre las personas seguidoras, mediante la comunicación en ambos sentidos, el refuerzo y la toma de decisiones”. Quienes ejercen este estilo de liderazgo, actúan como modelos morales y promueven una conducta ética, estableciendo normas en esta línea. Toman decisiones justas y, basadas en principios que las personas seguidoras pueden observar y emular (VIANELLO; GALLIANI; HAIDT, 2010)

El meta-análisis de Eagly y Johnson (1990) revisó los estilos de liderazgo de hombres y mujeres. Concordando con las expectativas estereotípicas, a la hora de liderar, las mujeres tenderían a adoptar un estilo más democrático o participativo y menos autocrático y directivo que los hombres. En contraste con la expectativa estereotípica de género, no se encuentran diferencias entre ellos en los estudios organizacionales. Badura *et al.* (2018) señala que, si bien las mujeres son vistas cada vez más como líderes, la brecha de género aún está presente en la actualidad y, es consonante con el esfuerzo para reducir la desigualdad en las organizaciones. Si bien los hombres se percibirían como más apropiados y, eficaces que las mujeres en posiciones de liderazgo, el debate en la prensa popular (WITTENBERG-COX, 2020) y la literatura académica (CHAMORRO-PREMUZIC; GALLOP, 2020), sugieren una posible ventaja de liderazgo femenino. El meta-análisis de Paustian-Underdahl, Slattery y Woehr (2014) encontró que, cuando se consideran todos los contextos de liderazgo, los hombres y las mujeres no difieren en la efectividad percibida del mismo. Sin embargo, en organizaciones de gestión media, negocios y educación, así como en entornos con un alto porcentaje de evaluadores femeninos y, organizacionales más que de laboratorio, las mujeres mostraron ser significativamente más eficaces que los hombres.

## LIDERAZGO Y EMOCIONES MORALES POSITIVAS DE TRASCENDENCIA DEL YO

Las habilidades de liderazgo serían claves para generar emociones positivas, en particular de trascendencia del yo, como la inspiración moral, el asombro maravillado de tipo social, la cercanía/amor genérico a otros, la gratitud y compasión (VIANELLO *et al.*, 2010). La emoción de inspiración o admiración moral, implica una serie de reacciones afectivas ante la conducta ejemplar y, positiva moral de quien supervisa. Los comportamientos positivos, moralmente relevantes de quienes lideran, pueden evocar en las personas seguidoras, la emoción positiva de la elevación moral. Los actos de abnegación son poderosos factores de elevación y, constituyen un aspecto esencial del componente ético del liderazgo transformacional. A su vez, constituye el núcleo de los modelos auténticos y éticos, de los estilos de liderazgo anteriormente descritos. El concepto de auto-sacrificio, se refiere a la capacidad que tienen las personas de sufrir la pérdida de tipos de cosas, para mantener las creencias y valores personales. La abnegación, fue operacionalizada como la voluntad de quien lidera de sufrir la pérdida de tipos de cosas y, de tener comportamientos proactivos para servir a los objetivos, la misión del grupo u organización (ejemplo de ítems sería: la persona que me supervisa está dispuesta a defender los intereses de los miembros del equipo, incluso cuando es a expensas de sus propios intereses).

El segundo comportamiento de liderazgo provocador de inspiración moral es la justicia interpersonal. Ésta, se compone de elementos como cortesía, respeto, dignidad y trato adecuado (ejemplo de ítems sería: quien me supervisa trata a las personas supervisadas con dignidad). La justicia interpersonal, se ajustaría a los criterios que definen algunos de los típicos actos que activan la emoción de inspiración moral, como los actos de bondad (CUSI *et al.*, 2018). Este tipo de justicia se refiere al trato amable y adecuado, que las personas que lideran dan a sus seguidores.

La elevación motiva a tener comportamientos prosociales y afiliativos, a ser amables y cuidadosas con las demás personas y, a emular el ejemplo virtuoso que desencadena la respuesta emocional. Cuando en las organizaciones, se experimenta una respuesta al comportamiento moral de una persona que lidera, la emoción que se siente de inspiración moral o elevación, impulsa a quienes son supervisados a participar en la organización.

La conducta de anteponer los intereses de las personas subordinadas por delante de los propios – por parte de quien supervisa –, así como el trato digno y justo a quienes son supervisados, se asocian a la intensidad de la emoción de inspiración moral o elevación. La intensidad de la inspiración moral, se asocia con conducta de ciudadanía organizacional, con altruismo, cortesía y compromiso afectivo (VIANELLO *et al.*, 2010).

La conducta positiva y moral de quien lidera, puede evocar emociones de trascendencia de quienes trabajan en la organización, esto facilitaría la integración social y la conducta prosocial, ayudando a generar climas de inclusión social. La emoción de elevación o inspiración moral, suscita motivaciones para participar en conductas prosociales y, por esta razón, aumenta el clima de inclusión de las otras personas (FISHER; HALPERIN; CANETTI, 2018).

### **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INCLUSIVO POR PARTE DEL LIDERAZGO**

Para promover un clima inclusivo en la organización, se pueden recuperar varios de los aspectos anteriormente descritos y en relación a las personas supervisadas (ver figura 1).

Figura 1 – Estilos de liderazgo y conductas de inclusión para la promoción de un clima inclusivo en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia (2020).

La promoción de un clima inclusivo en la organización, estaría estrechamente relacionado con el estilo de liderazgo favorable al objetivo a conseguir y las conductas de inclusión/exclusión. En cuanto a los primeros, el liderazgo positivo implicaría la promoción de emociones positivas, facilitar un clima de trabajo donde se atenúen y controlen las emociones negativas y un predominio de apoyo emocional, así como de conductas prosociales. El liderazgo transformacional, contribuiría a la promoción de un clima inclusivo en la organización, al transmitir como visión compartida la necesidad de la inclusión social de las y los miembros. El liderazgo transaccional facilitaría a explicitar los objetivos y recompensas, la forma de evaluar y que esta sea adecuada y se otorgue a todas las personas las recompensas esperadas. El liderazgo creativo implicaría la aceptación de conductas innovadoras, evitando que éstas sean calificadas como desviantes y facilitando un clima de seguridad, donde se puedan comunicar ideas y opiniones diferentes. El liderazgo auténtico y ético o LMX aportaría la necesidad de actos ejemplares positivos y morales, que impliquen emociones como la inspiración moral y la emulación de ellas en las personas supervisadas. El liderazgo compartido implicaría facilitar que todas las personas del equipo ejerzan funciones de liderazgo, asegurando la inclusión de los miembros como sujetos de pleno derecho. Finalmente, el liderazgo eficaz implicaría conocer las limitaciones propias, motivar a través de la transformación, poner a las personas subordinadas por delante de quien ejerce liderazgo, empatizar y concentrarse en elevar a otras personas.

Algunos comportamientos de liderazgo efectivo, que ayudan a superar estilos de liderazgo masculino sobre-valorados y, que las mujeres realizan con relativa mayor frecuencia e intensidad, serían los siete siguientes:

a) *apoyarse cuando se tenga fundamento para hacerlo*. Se sugiere promover a personas en roles de liderazgo en base a su experiencia, trayectoria y competencias de liderazgo relevantes (inteligencia, curiosidad, empatía, integridad y capacidad de coacción) en lugar de promover por mostrar confianza en sí mismos.

b) *conocer las limitaciones propias*, tener conciencia del sí mismo sería tan o más importantes que la auto-confianza. Los estudios muestran que las mujeres son (en menor medida) algo menos seguras de sí mismas que los hombres, esto les permitiría comprender cómo las ven las demás personas y detectar brechas entre donde quieren estar y dónde están realmente.

c) *motivar a través de la transformación*, es más probable que las mujeres lideren a través de la inspiración, transformando las actitudes y creencias de las personas y alineando a las mismas con el significado y el propósito de la organización.

d) *promover el cambio en las creencias en lugar de hacerlo en el comportamiento*, sería de mejores líderes.

e) que *las personas subordinadas estén primero o tengan más prioridad que quien ejerce el liderazgo*: se sugiere, que el líder masculino promedio quiere mejorar su desempeño, por lo tanto, será más probable que lidere de manera pseudo-transformadora, narcisista y egoísta. El logro individual suele ser demasiado egocéntrico, la motivación intrínseca está destinada a ello versus fomentar el bienestar de los equipos y liberar el potencial de las personas subordinadas.

f) *mandar versus empatizar*: el liderazgo del siglo XXI exigiría una conexión emocional entre quien lidera y quienes le siguen. Las personas anhelan la validación y la empatía que solo otras personas pueden proporcionar.

g) *concentrarse en elevar a las demás personas*: las líderes femeninas tendrían más probabilidades de entrenar, orientar y desarrollar informes directos que los líderes masculinos. Esto implicaría ser menos transaccional y más estratégicas en relación a quienes se supervisa, también incluiría la apertura para contratar a personas mejores que ellas. Esto permitiría desbloquear el potencial de otras personas y promover una cooperación efectiva en los equipos. La probabilidad de que estas personas puedan convertir a otras en un equipo de alto rendimiento es alta.

h) *ser humilde*: las diferencias de género en este indicador, favorecería a las mujeres (CHAMORRO-PREMUZIC; GALLOP, 2020), aunque no hay que perder de vista el elemento transcultural (FURNHAM; HOSOE; LI-PING, 2001). Se sugiere que la humildad podría ser un rasgo importante para las relaciones interpersonales (PETERS; ROWATT; JOHNSON, 2011). Sin humildad sería difícil para cualquier persona a cargo reconocer sus errores, aprender de la experiencia, tener en cuenta la perspectiva de otras personas y estar dispuesta a cambiar o mejorar. La humildad sería un impulsor crítico de la efectividad del liderazgo tanto en hombres como en mujeres (CHAMORRO-PREMUZIC; GALLOP, 2020).

La elevación moral facilitaría la inclusión social a través de su visión inclusiva y positiva de las otras personas. Por ejemplo, las experiencias de elevación moral se caracterizan porque las personas que las sienten, comparten una visión positiva de la humanidad, así como un sentido general de conexión con otras personas. Además, los efectos prosociales de la elevación moral pueden extenderse a los grupos externos. Por ejemplo, la elevación moral reduce los prejuicios contra las minorías sexuales y, aumenta el sentido de conexión de las personas con exgrupos diversos, mostrando que las personas adoptan una identidad colectiva más inclusiva (WILLIAMS, 2018). También es esencial la capacidad de quien lidera para modular, minimizar y cambiar emociones de valencia negativa antagonistas, como la irritación, ira, disgusto, asco moral y, sobre todo el odio – que conduce a la búsqueda de eliminación de aquellas personas que son odiadas-. Este es un antecedente claro de exclusión social (FISHER; HALPERIN; CANETTI, 2018).

Las conductas de inclusión/exclusión para fomentar la cohesión e inclusión social de las y los líderes implicaría contar con los recursos necesarios para desarrollar las tareas requeridas de manera adecuada (DA COSTA *et al.*, 2014).

También harían referencia al contacto y la interacción social entre todas las personas del grupo laboral y, que éstas estén integradas socialmente. Además de estos aspectos, hay orientaciones más específicas para un liderazgo inclusivo, que contribuiría en particular la integración social de personas con dificultades de inclusión. Estos se han desarrollado en un manual de liderazgo inclusivo patrocinado por la Unión Europea o UE (BORTINI *et al.*, 2016).

Serían características de un liderazgo inclusivo:

- Cambiar el enfoque, de ver los déficits a ver los recursos y cualidades en las otras personas;
- Apreciar el valor inherente de todas las personas;
- Establecer una comunicación bidireccional a través de las fronteras lingüísticas y culturales;
- Tener disposición para confiar en las demás personas y compartir las responsabilidades;
- Valorar la contribución de las y los demás; -Aceptar diferentes formas de actuar; -Ser capaces de ver y reducir las barreras;
- Facilitar que las demás personas se vuelvan autosuficientes y seguras de sí mismas;
- Crear un ambiente seguro que permita a todas las personas actuar libremente;
- Reconocer las necesidades de las personas individuales y las del equipo;
- Reconocer que existe la diversidad dentro de cada diversidad;
- Apoyar a las personas (subordinadas e incluso a colegas del mismo estatus) para que crezcan, mejoren y alcancen sus objetivos;
- Escuchar con genuino interés; -Ser consciente de que es un modelo de conducta y por tanto, actúa como tal.

Un liderazgo de inclusión crea y promueve relaciones auténticas entre los miembros de su equipo, se toma conciencia de las posibles barreras para las personas que corren el riesgo de ser excluidas.

En este estilo de liderazgo existe un esfuerzo para potenciar a cada persona supervisada y apoyar la autosuficiencia compartiendo responsabilidades y el desarrollo de las competencias de cada una (en el sentido del liderazgo compartido), en lugar de centrarse en los déficits. Por ejemplo, frente a una persona con una discapacidad visual o migrante que no es capaz aún de hablar un idioma, se buscan formas para superar esa limitación, centrándose en las capacidades y habilidades de esas personas. El liderazgo inclusivo valora la contribución de las personas involucradas, acepta sus diferentes formas y tiempos para llevar a cabo las tareas. En el liderazgo de inclusión, existe el esfuerzo por ser conscientes de cualquier barrera que pueda impedir a otras personas participar activamente. Por ejemplo, en el caso de las personas migrantes, podría solicitarse a otros miembros que hablen más despacio o para una persona con discapacidad visual, se podría utilizar la facilitación. El liderazgo de inclusión crea un sentido de pertenencia para las personas involucradas, especialmente para quienes están en riesgo de exclusión. Este estilo de liderazgo requiere una apertura explícita a la diversidad, independientemente de las fronteras culturales, geográficas, o legales establecidas. Afronta las emociones teniéndolas en cuenta y proporciona espacios para que estas se expresen y compartan pacíficamente.

Quienes ejercen este estilo de liderazgo crean un ambiente de trabajo seguro. Construyen una atmósfera de confianza y aceptación donde las personas no están etiquetadas o estigmatizadas como diferentes o raras. Permiten que otras personas traigan su energía, pasión y creatividad al trabajo. Crean confianza y cooperación dentro de la organización y con todas las partes interesadas. Asumir este estilo de liderazgo implica practicar la escucha activa a nivel empático y generativo, especialmente en contextos en los que las personas deben afrontar desafíos y se ven cuestionadas por la diversidad cultural. Esto puede llevar a los equipos de trabajo a encontrar creativamente una amplia gama de soluciones para afrontar sus retos.

## CONCLUSIONES

Se ha examinado la exclusión e inclusión social en general y en el ámbito laboral, en relación a las conductas de quienes ejercen liderazgo. Inductivamente, a partir de estudios de exclusión en el ámbito laboral, ha sido descrito las conductas de liderazgo que facilitan la inclusión. Deductivamente, a partir de las definiciones y estudios sobre el clima positivo, participativo y creativo, así como los estudios sobre liderazgo transformacional, transaccional, creativo, auténtico y ético, en particular el estilo de liderazgo eficaz y el que evoca emociones morales positivas como la inspiración moral, se han planteado conductas de liderazgo que refuerzan la inclusión social. Finalmente, estas conductas de liderazgo inclusivo se han descrito específicamente, así como una serie de orientaciones específicas de liderazgo inclusivo, utilizando un manual práctico sobre liderazgo inclusivo elaborado por organismos de la UE (BORTINI *et al.*, 2016).

El estudio de Chamorro-Premuzic y Gallop (2020) indica que hombres y mujeres pueden aprender mutuamente sobre como ejercen el liderazgo. Por un lado, Shannon *et al.* (2019) destaca que la igualdad de género tiene potencial para alcanzar beneficios sanitarios, sociales y económicos en ciencia, medicina y salud. Por otro, el meta-análisis de Shibley (2005) informa que las afirmaciones sobre-infladas de diferencias de género conllevan costes sustanciales en ámbito laboral y de las relaciones. Las diferencias de género en la efectividad del liderazgo (necesarias para un buen desempeño), no estarían sincronizadas con las diferencias de género en el surgimiento del liderazgo (lo necesario para llegar a la cima). Como fue señalado, las diferencias de género en liderazgo son prácticamente inexistentes o favorecen a las mujeres. En este sentido, se ha sugerido que, en lugar de alentar a las mujeres a actuar como líderes masculinos, hay que invitar a los varones a que adopten algunos de los comportamientos de liderazgo más efectivo, comúnmente encontrado en mujeres, como es el caso del estilo de liderazgo recientemente mencionado.

Esto crearía un conjunto de modelos que podría facilitar el camino para que tanto hombres como mujeres avancen (CHAMORRO-PREMUZIC; GALLOP, 2020).

Como limitaciones, se puede señalar la validez transcultural de estos estudios, así como que el liderazgo es solo un aspecto de la realidad social y, que otros procesos y estructuras influyen a la exclusión e inclusión social. Aceptando las limitaciones de lo expuesto, esperamos que lo sugerido sirva como elementos que contribuyan a la inclusión social.

## REFERENCIAS

- BADURA, K.L. *et al.* Gender and leadership emergence: A meta-analysis and explanatory model. *Personnel Psychology*, v.71, n.3, p. 335-367, 2018. DOI:10.1111/peps.12266
- BALLIET, D.; FERRIS, D. L. Ostracism and prosocial behavior: a social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, v.120, p. 298-308, 2013. DOI: 10.1016/j.obhdp.2012.04.004
- BASS, B.M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, v.10, p. 181-217, 1999. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- BLACKHART, G.C. *et al.* Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: a meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review* v.13, p. 269-309, 2009. DOI: 10.1177/1088868309346065
- BORTINI, P. *et al.* *Inclusive leadership*. EU-Fundraising Association School for Leaders Foundation 2016-1-PL01-KA204-026768.
- CUADRADO, I. Afiliación, atracción y rechazo interpersonal. In: GAVIRIA, E.; LÓPEZ, M.; CUADRADO I. (Coord.). *Introducción a la psicología social*. Tercera Edición. Madrid. Ed. Sanz y Torres, 2019. p. 213-236.
- CHAMORRO-PREMUZIC, T.; GALLOP, C.. 7 Leadership Lessons Men Can Learn from Women. *Harvard Business Review*, 2020. Disponible em: <<https://hbr.org/2020/04/7-leadership-lessons-men-can-learn-from-women>> . Acceso em: 31 de mar. 2020.
- CHRISTIE, A.; LAURIER, W. ; TURNER, N. Pseudo-Transformational Leadership: Model Specification and Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, v.41, n.12, p. 2943-2984, 2011. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00858.x>
- CUSI, O. *et al.* Elevación o inspiración moral: creación y validación de una escala de elevación en Castellano. *Revista Latino-Americana de Psicología Positiva*, v.4, p. 38-56, 2018. Disponible em: <<http://psycap.cl/?p=252>>. Acceso em: 31 de mar. 2020.
- DA COSTA, S. *et al.* Factors favoring innovation in organizations: An integration of meta-analyses. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, v.30, n.2, p. 67-74, 2014. DOI: 10.1016/j.rpto.2014.06.006
- \_\_\_\_\_. *et al.* Personal factors of creativity: a second order meta-analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, v.31, n.3, p. 165-173, 2015. DOI:10.1016/j.rpto.2015.06.002.
- \_\_\_\_\_. *et al.* Percepción de innovación en las organizaciones. Percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica. *Universitas Psychologica*, v.15, n.4, 2016. Disponible em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64748791028>>. Acceso em: 31 de mar. 2020.
- \_\_\_\_\_. *They didn't know it was impossible so they did it*: procesos de creatividad e innovación en sistemas sociales complejos abiertos: afectividad, motivación y cognición, 2018. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea, 2018. Disponible em: <<https://addi.ehu.es/handle/10810/29428>>. Acceso em: 31 de mar. 2020.
- \_\_\_\_\_.; PÁEZ, D.; SÁNCHEZ, F. Revisión de la escala de Factores Favorables a la Creatividad e Innovación en las organizaciones (FINO scale). 2018. [No prelo]
- EAGLY, A.H.; JOHNSON, B.T. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, v.108, n.2, p. 233-256, 1990. DOI: 10.1037/0033-2909.108.2.233
- FISHER, A.; HALPERIN, E.; CANETTI, D. Why we hate. *Emotion Review*, v.10, n.4, p. 309-320, 2018. DOI: 10.1177/1754073917751229.
- FURNHAM, A. ; HOSOE, T. ; LI-PING, T. Male hubris and female humility? A cross-cultural study of ratings of self, parental, and sibling multiple intelligence in America, Britain, and Japan. *Intelligence*, v.30, n.1, p. 101-115, 2001. DOI :[https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(01\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(01)00080-0)
- GERBER, J.; WHEELER, L. On being rejected: a meta-analysis of experimental research on rejection. *Perspectives on Psychological Science*, v.4, n.5, p. 468-488, 2009. Disponible em: <[www.jstor.org/stable/40645667](http://www.jstor.org/stable/40645667)>. Acceso em: 31 de mar. 2020.

- GOOTY, J. *et al.* Leadership, affect and emotions: A state of the science review *The Leadership Quarterly*, v.21, p. 979–1004, 2010. DOI:10.1016/j.leaqua.2010.10.005
- HAMMOND, M.M. *et al.* Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, v.5, n.1, p. 90–105, 2011. DOI: 10.1037/a0018556.
- HERMOSILLA, D. *et al.* El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, v.32, p. 135-146, 2016. DOI: 10.1016/j.rpto.2016.06.003.
- HITLAN, R.T.; NOEL, J. The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: an interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v.18, p. 477–502, 2009. DOI: 10.1080/13594320903025028
- \_\_\_\_\_; CLIFFTON, R.J.; DESOTO, M.C. Perceived exclusion in the workplace: the moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, v.8, p. 217–236, 2006. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/record/2006-09074-004>>. Acesso em: 31 de mar. 2020.
- HUNTER, S.; BEDELL, K.; MUMFORD, M. Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, v.19, n.1, p. 69–90, 2007. DOI:10.1080/10400410709336883
- HUTCHISON, P.; ABRAMS, D.; CHRISTIAN, J. The social psychology of exclusion. In: ABRAMS, D.; CHRISTIAN, J.; GORDON D. (Eds.) *Multidisciplinary Handbook of Social Exclusion Research*. EUA: John Wiley & Sons, 2007. p. 29-57.
- JAHANZEB, S.; FATIMA, T.; MALIK, M.A.R. Supervisor ostracism and defensive silence: a differential needs approach. *Eur. J. Work Organ. Psychol*, v.27, p. 430–440, 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1359432X.2018.1465411>>. Acesso em: 31 de mar. 2020.
- LUTHANS, F.; AVOLIO, B.J. Authentic leadership: A positive developmental approach. In: CAMERON, K.S. ; DUTTON, J.E.; QUINN, R.E. (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco, CA: Barret-Koehler, 2003. p. 241–26.
- MA, H.H. The effect size of variables associated with creativity: a meta-analysis. *Creativity Research Journal*, v.21, n.1, p. 30–42, 2009. DOI: 10.1080/10400410802633400
- MOLERO, F. Liderazgo transformacional y carismático. In: MOLERO, F.; MORALES, J.F. (Eds.). *Liderazgo: Hecho y ficción. Visiones actuales* Madrid: Alianza Editorial, 2011. p. 117–143.
- MORALES, J.F.; BUSTILLO, A. La Exclusión Social. In: MORALES, J.F. *et al.* (Coords.). *Método, teoría e investigación en psicología social*. Madrid: Pearson/Prentice Hall, 2008. p. 573-590.
- PAUSTIAN-UNDERDAHL, S.; SLATTERY, L.; WOEHR, D. Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, v.99, n.6, p. 1129-1145, 2014. DOI: 10.1037/a0036751
- PETTERS, A.; ROWATT, W. ; JOHNSON, M. Associations between Dispositional Humility and Social Relationship Quality. *Psychology*, v.2, n.3, p.155-161, 2011. DOI : 10.4236/psych.2011.23025
- ROSING, K.; FRESE, M.; BAUSCH, A. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, v.22, n.5, p. 956–974, 2011. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.07.014
- SHANNON, G. *et al.* Gender equality in science, medicine, and global health: where are we at and why does it matter? *Lancet Review*, v.393, p. 560-69, 2019. DOI: 10.1016/S0140-6736(18)33135-0
- SHIBLEY, J. The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychologist*, v.60, n.6, p. 581-592, 2005. DOI: 10.1037/0003-066X.60.6.581
- VAN BERGEN, A. Association between social exclusion or inclusion and health in EU and OECD countries: a systematic review. *The European Journal of Public Health*, v.29, n.3, p. 575–582 , 2018. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cky025>.
- VIANELLO, M.; GALLIANI, A.M.; HAIDT, J. Elevation at work. *The Journal of Positive Psychology*, v.5, n.5, p. 390–411, 2010. DOI: 10.1080/17439760.2010.516764
- WILLIAMS, K.D.; NIDA, S.A. Ostracism: consequences and coping. *Current Directions in Psychological Science*, v.20, p. 71–75, 2011. DOI:10.1177/0963721411402480.
- WILLIAMS, L.A. Emotions of Excellence: Communal and Agentic Functions of Pride, Moral Elevation, and Admiration. In: LENCH, H.C. (Ed.). *The Function of Emotions, When and why emotions help us*. Springer Nature: Switzerland, 2018. p. 235-252. DOI: 10.1007/978-3-319-77619-4\_12
- WITTENBERG-COX, A. What Do Countries With The Best Coronavirus Responses Have in Common ? Women Leaders, (2020). Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/avivahwittenbergcox/2020/04/13/what-do-countries-with-the-best-coronavirus-reponses-have-in-common-women-leaders/#6629e0c23dec>> Última revisão 10/04/20. Acesso em: 31 mar. 2020.
- ZHAO, M. *et al.* Leadership Ostracism Behaviors From the Target's Perspective: A Content and Behavioral Typology Model Derived From Interviews With Chinese Employees. *Frontiers in Psychology*, v.10, p. 1197, 2019. DOI: 10.3389/fpsyg.2019.01197

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a quienes han revisado este artículo por las recomendaciones para mejorar el texto.

Esta investigación ha sido financiada con las ayudas del Ministerio Español MINECO [Grant PSI2017-84145-P] del grupo consolidado de la Universidad del País Vasco [Grant IT-1187-19] y de la Convocatoria de contratación de doctores recientes hasta su integración en programas de formación postdoctoral en la UPV/EHU [DOKBERRI 2019-I] otorgada a la primera autora.