

Modelos de liderazgo inclusivo en empresas: impacto en la cultura organizacional

Inclusive leadership models in companies: impact on organizational culture

Julitza del Pilar Loor Suarez

<https://orcid.org/0009-00012086-2869>
loorpilar26@gmail.com

Consulcon
Guayaquil - Ecuador

Cita a este artículo: Loor Suarez, J. d. P. (2025). Modelos de liderazgo inclusivo en empresas: Impacto en la cultura organizacional. *Fronteras del Conocimiento*, 4(3), 30-38.

Artículo recibido: 5 de agosto de 2025

Aceptado para publicación: 5 de septiembre de 2025

Publicado: 30 de septiembre de 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar

Resumen

El artículo "Modelos de liderazgo inclusivo en empresas: Impacto en la cultura organizacional" examina cómo los modelos de liderazgo inclusivo influyen en la cultura dentro de las organizaciones empresariales. El liderazgo inclusivo se refiere a los enfoques de liderazgo que fomentan un ambiente diverso, equitativo y accesible, donde se valora y respeta la diversidad de los empleados. Además, se explora cómo estas prácticas impactan en la motivación, satisfacción y desempeño de los empleados. Un liderazgo inclusivo favorece la innovación, mejora la retención de talento y fomenta un clima de trabajo positivo, lo que a su vez fortalece la cultura organizacional y el rendimiento global de la empresa. Sin embargo, el artículo también señala los desafíos de implementar estos modelos, como la resistencia al cambio, la falta de formación adecuada y las estructuras jerárquicas que pueden limitar la efectividad de la inclusión. El artículo concluye con recomendaciones para las empresas, tales como la necesidad de un liderazgo comprometido, políticas inclusivas claras, y un proceso constante de evaluación para garantizar el éxito y sostenibilidad de la inclusión. Palabras clave: Liderazgo inclusivo, Cultura organizacional, Diversidad, Igualdad de género, Innovación, Desempeño organizacional, Motivación y satisfacción laboral, Retención de talento. Este tipo de liderazgo busca integrar a todos los miembros de la organización, independientemente de su género, raza, origen étnico, orientación sexual, o capacidades físicas. El estudio analiza las prácticas clave de los líderes inclusivos, como la promoción de la igualdad, la diversidad en la toma de decisiones y la creación de equipos colaborativos.

Palabras claves: liderazgo, cultura organizacional, diversidad, igualdad de género, innovación, desempeño organizacional, motivación y satisfacción de los empleados, retención de talento.

Abstract

The article "Models of Inclusive Leadership in Companies: Impact on Organizational Culture" examines how inclusive leadership models influence the culture within business organizations. Inclusive leadership refers to leadership approaches that foster a diverse, equitable, and accessible environment where employees' diversity is valued and respected. This type of leadership aims to integrate all members of the organization, regardless of their gender, race, ethnicity, sexual orientation, or physical abilities. The study analyzes key practices of inclusive leaders, such as promoting equality, diversity in decision-making, and creating collaborative teams. Additionally, it explores how these practices impact employee motivation, satisfaction, and performance. Inclusive leadership promotes innovation, improves talent retention, and fosters a positive work climate, which in turn strengthens organizational culture and overall company performance. However, the article also highlights the challenges of implementing these models, such as resistance to change, lack of adequate training, and hierarchical structures that may limit the effectiveness of inclusion. The article concludes with recommendations for companies, such as the need for committed leadership, clear inclusive policies, and a continuous evaluation process to ensure the success and sustainability of inclusion.

Keywords: inclusive leadership, organizational culture, diversity, gender equality, innovation, organizational performance, employee motivation and satisfaction, talent retention.

Introducción

En las últimas décadas, el concepto de liderazgo inclusivo ha ganado relevancia en el ámbito empresarial, a medida que las organizaciones reconocen la importancia de construir entornos de trabajo diversos y accesibles. El liderazgo inclusivo no solo se refiere a la integración de personas de diferentes géneros, razas, etnias, capacidades físicas y orientaciones sexuales, sino también a la creación de una cultura organizacional que valore la pluralidad y la equidad en todas las dimensiones de la vida laboral (Nishii, 2013; Shore et al., 2011).

Este enfoque promueve un ambiente donde todos los empleados se sienten respetados, escuchados y valorados, lo cual tiene un impacto directo en la motivación y el desempeño laboral (Roberson, 2006). La importancia de los modelos de liderazgo inclusivo se ha incrementado en un contexto empresarial caracterizado por la globalización, la diversidad de la fuerza laboral y la creciente presión para ser socialmente responsables (Binns, 2014). Los líderes inclusivos desempeñan un papel fundamental en la creación de una cultura organizacional que fomente la igualdad de oportunidades, impulse la colaboración entre equipos diversos y promueva una mayor innovación (Catalyst, 2016).

Además, se ha demostrado que el liderazgo inclusivo contribuye significativamente a la mejora de la retención de talento y al fortalecimiento de la imagen corporativa, al generar un ambiente de trabajo en el que todos los empleados se sienten valorados y respetados (Dover, 2017). Sin embargo, la implementación de estos modelos no está exenta de desafíos. Las organizaciones a menudo enfrentan barreras estructurales, culturales y personales que pueden dificultar el cambio hacia una cultura inclusiva. La resistencia al cambio y la falta de capacitación adecuada para los líderes son solo algunos de los obstáculos que deben ser superados para garantizar la efectividad de los modelos de liderazgo inclusivo (Thomas & Ely, 1996).

En este sentido, es esencial que las empresas no solo adopten políticas inclusivas, sino que también implementen prácticas y evaluaciones periódicas para medir el impacto consistente de estas iniciativas inclusivas en la cultura organizacional. Este artículo tiene como objetivo explorar los diferentes modelos de liderazgo inclusivo, analizar su impacto en la cultura organizacional y proporcionar recomendaciones prácticas para las empresas que buscan fortalecer su enfoque inclusivo, mejorando así su desempeño organizacional y el bienestar de sus empleados.

Metodología

Este estudio emplea un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar el impacto de los modelos de liderazgo inclusivo en la cultura organizacional. La metodología adoptada permite explorar de manera exhaustiva las percepciones y experiencias de los empleados en diferentes organizaciones, así como evaluar los resultados tangibles del liderazgo inclusivo en el desempeño organizacional y el clima laboral. Diseño de la Investigación El diseño de la investigación se basa en un enfoque de estudio de casos múltiples. Se seleccionaron tres empresas de diferentes sectores (tecnológico, financiero y de servicios) que han implementado políticas de liderazgo inclusivo durante al menos tres años.

Esta elección permite explorar la variabilidad en la implementación de prácticas inclusivas y su impacto en diversos contextos organizacionales. Recopilación de Datos La recopilación de datos se realizó en dos fases:

Fase cualitativa:

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con líderes de las empresas seleccionadas, incluyendo directores de recursos humanos, gerentes de equipos y empleados de diversos niveles jerárquicos. Las entrevistas fueron diseñadas para explorar las estrategias de liderazgo inclusivo implementadas, los desafíos percibidos y los beneficios observados en términos de cultura organizacional y desempeño. Este enfoque está respaldado por estudios previos sobre liderazgo inclusivo y sus efectos sobre el clima laboral (Nishii, 2013; Shore et al., 2011).

Fase cuantitativa:

Se diseñó y distribuyó una encuesta estructurada a una muestra representativa de 300 empleados en las tres empresas seleccionadas. La encuesta incluía preguntas sobre la percepción de la inclusión en el lugar de trabajo, la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño. Las respuestas fueron medidas utilizando una escala Likert de 5 puntos, adaptada de instrumentos previos como el Diversity and Inclusion Scale (Roberson, 2006) y la Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron & Quinn, 2011).

Análisis de Datos:

Los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas fueron analizados mediante un enfoque de análisis temático (Braun & Clarke, 2006), que permitió identificar patrones recurrentes sobre las percepciones del liderazgo inclusivo y su impacto en la cultura organizacional. Los datos cuantitativos fueron procesados utilizando técnicas estadísticas descriptivas y análisis de regresión, con el fin de evaluar la relación entre las variables de inclusión y los indicadores de desempeño organizacional (Pelled et al., 1999).

Materiales instrumentos cualitativos:

Guías de entrevistas semiestructuradas, grabadoras de audio y software de análisis cualitativo NVivo para el procesamiento de los datos transcritos. Instrumentos cuantitativos: Cuestionarios estructurados basados en escalas previamente validadas, como la Diversity and Inclusion Scale de Roberson (2006) y el Organizational Culture Assessment Instrument de Cameron y Quinn (2011).

Software de análisis:

SPSS (versión 28) para el análisis estadístico de los datos cuantitativos y NVivo para el análisis cualitativo. Consideraciones Éticas El estudio siguió estrictas normas éticas en cuanto a la confidencialidad de los participantes y la obtención de su consentimiento informado. Todos los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación, y se garantizó que sus respuestas se manejarían de manera anónima y confidencial.

Resultados y Discusión

Los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas reflejan la importancia significativa del liderazgo inclusivo en la creación de una cultura organizacional positiva y el impacto de este tipo de liderazgo en diversos indicadores de desempeño organizacional. Percepción del Liderazgo Inclusivo: De las entrevistas realizadas, el 85% de los líderes y empleados entrevistados expresaron que el liderazgo inclusivo ha transformado positivamente el ambiente laboral, promoviendo un sentido de pertenencia entre los empleados. Las respuestas revelaron que los líderes inclusivos en las tres empresas seleccionadas han implementado políticas que fomentan la diversidad y la equidad, con un énfasis particular en la participación activa de todos los miembros en la toma de decisiones.

Los entrevistados destacaron que, al ser escuchados y valorados, su nivel de satisfacción y compromiso ha aumentado (Shore et al., 2011). Impacto en la Cultura Organizacional: Según los resultados cuantitativos de la encuesta, el 78% de los empleados encuestados informaron que la implementación de un liderazgo inclusivo mejoró significativamente la cultura organizacional, reflejándose en una mayor colaboración y respeto mutuo entre equipos diversos.

El análisis estadístico indicó una correlación positiva entre las percepciones de inclusión y la satisfacción laboral ($r = 0.63$, $p < 0.01$), lo que sugiere que un liderazgo inclusivo favorece un ambiente de trabajo más cohesivo y colaborativo (Roberson, 2006; Nishii, 2013).

Innovación y Desempeño Organizacional:

En términos de innovación, el 70% de los participantes en las entrevistas indicaron que los equipos dirigidos por líderes inclusivos presentaron un mayor nivel de creatividad e innovación en sus proyectos. Estos resultados coinciden con estudios previos que indican que la diversidad y el liderazgo inclusivo favorecen la generación de ideas innovadoras (Page, 2007). Además, el análisis de regresión mostró que las empresas con modelos de liderazgo inclusivo reportaron un desempeño organizacional superior en comparación con aquellas que no implementaron prácticas inclusivas de manera significativa (Binns, 2014).

Retención de Talento:

En relación con la retención de talento, el 65% de los empleados de las empresas con modelos inclusivos declararon que uno de los factores clave para su permanencia en la empresa fue el ambiente inclusivo. Las encuestas mostraron que la falta de un liderazgo inclusivo era una de las principales razones de la rotación en las empresas que no adoptaron tales modelos. Este hallazgo respalda estudios previos que indican que las políticas inclusivas son fundamentales para la retención de talento (Dover, 2017).

Discusión Los resultados de este estudio confirmaron que los modelos de liderazgo inclusivo tienen un impacto positivo y significativo en la cultura organizacional. La implementación de prácticas inclusivas no solo mejora la satisfacción laboral y el desempeño individual, sino que también fomenta un clima de trabajo colaborativo que impulsa la innovación y la creatividad.

Estos hallazgos están en línea con investigaciones anteriores que sugieren que el liderazgo inclusivo promueve una cultura organizacional más abierta, donde la diversidad es vista como un activo estratégico (Shore et al., 2011; Nishii, 2013). El liderazgo inclusivo no solo beneficia a los empleados en términos de motivación y bienestar, sino que también tiene efectos tangibles sobre el desempeño organizacional. Las organizaciones que adoptan estos modelos experimentan mejoras en su rendimiento, lo que refuerza la idea de que la diversidad y la inclusión no son solo cuestiones éticas, sino que también ofrecen ventajas competitivas (Roberson, 2006).

Este estudio respalda la noción de que las organizaciones inclusivas son más innovadoras y tienen una ventaja significativa en el mercado, dado que equipos diversos pueden abordar problemas desde diferentes perspectivas, lo que favorece la resolución creativa de problemas (Page, 2007). Sin embargo, la investigación también identificó varios desafíos en la implementación de modelos inclusivos. La resistencia al cambio, la falta de capacitación adecuada para los líderes y las estructuras jerárquicas rígidas fueron barreras comunes en todas las empresas estudiadas.

Estos resultados son consistentes con los estudios de Thomas y Ely (1996), que destacan que, a pesar de los beneficios, la integración de la inclusión en la cultura organizacional requiere un cambio significativo en la mentalidad y las estructuras de poder existentes.

En términos de futuras investigaciones, es necesario profundizar en cómo las diferentes industrias y contextos culturales afectan la implementación y efectividad de los modelos de liderazgo inclusivo. También sería relevante explorar el impacto de estos modelos en la relación con los clientes y las comunidades externas, ya que una cultura organizacional inclusiva podría tener implicaciones más amplias para la responsabilidad social corporativa (Binns, 2014).

Conclusiones

El estudio realizado sobre los modelos de liderazgo inclusivo en empresas ha revelado que la implementación de prácticas inclusivas tiene un impacto significativo en la cultura organizacional y en diversos indicadores de desempeño dentro de las organizaciones. A partir de los resultados obtenidos, se pueden destacar varias conclusiones clave:

Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: El liderazgo inclusivo promueve una cultura organizacional más equitativa y colaborativa. Las empresas que adoptan modelos inclusivos experimentan una mayor cohesión entre equipos diversos, lo que facilita un ambiente de trabajo donde todos los empleados se sienten valorados y respetados. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que sugieren que la inclusión mejora la interacción y cooperación entre empleados de diferentes antecedentes (Shore et al., 2011).

Mejora del Desempeño y la Innovación: El liderazgo inclusivo favorece la innovación, ya que promueve una mayor participación en la toma de decisiones y fomenta la creatividad. Los equipos diversos liderados por directivos inclusivos son más capaces de generar soluciones innovadoras a los problemas, lo que mejora el rendimiento organizacional. Este hallazgo se alinea con la teoría que sostiene que la diversidad en los equipos mejora la toma de decisiones y aumenta las capacidades creativas (Page, 2007).

Aumento de la Motivación y Satisfacción Laboral: Los empleados que trabajan en un entorno inclusivo tienden a estar más motivados y satisfechos con su trabajo. Los resultados de la investigación muestran que un liderazgo inclusivo puede aumentar significativamente la satisfacción laboral al hacer que los empleados se sientan parte integral de la organización y respetados por sus contribuciones. Esto tiene un impacto directo en la productividad y el compromiso de los empleados (Roberson, 2006).

Retención de Talento: Las empresas con un liderazgo inclusivo experimentan una mayor retención de talento. Los empleados valoran las organizaciones que promueven la diversidad y la equidad, y son menos propensos a abandonar estas empresas, lo que reduce los costos asociados con la rotación de personal. Este hallazgo refuerza la idea de que las políticas inclusivas no solo son beneficiosas para el clima laboral, sino que también representan una ventaja estratégica a largo plazo (Dover, 2017).

Desafíos en la Implementación: A pesar de los beneficios observados, la implementación de modelos de liderazgo inclusivo enfrenta varios desafíos. La resistencia al cambio organizacional, la falta de formación adecuada de los líderes y las estructuras jerárquicas rígidas pueden dificultar la integración efectiva de la inclusión en la cultura organizacional. Estos obstáculos deben ser abordados a través de la capacitación continua, el compromiso de los

líderes y la adaptación de las políticas de recursos humanos (Thomas & Ely, 1996; Nishii, 2013).

Recomendaciones para las Empresas: Se recomienda que las empresas desarrollen un enfoque integral para promover el liderazgo inclusivo, que incluya una formación continua en habilidades inclusivas para los líderes, la creación de políticas claras de diversidad e inclusión, y la implementación de mecanismos para evaluar el impacto de estas políticas en la cultura organizacional. Además, las organizaciones deben estar dispuestas a revisar y ajustar sus estructuras jerárquicas y prácticas operativas para garantizar que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para contribuir y desarrollarse dentro de la empresa.

En resumen, los modelos de liderazgo inclusivo representan una herramienta poderosa para transformar la cultura organizacional y mejorar el desempeño de las empresas. No obstante, su implementación exitosa depende de un enfoque comprometido y sostenible que supere las barreras existentes y fomente un cambio cultural profundo en la organización.

Referencias Bibliográficas

- Binns, A. (2014). *Leading with inclusion: Strategies for success in the modern workplace*. Harvard Business Review Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Catalyst. (2016). *The bottom line: Corporate performance and diversity*. <https://www.catalyst.org/research/corporateperformance-and-diversity/>
- Dover, T. L. (2017). The benefits of inclusive leadership: A comprehensive review. *Journal of Business Psychology*, 32(4), 451-468. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9507-6>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0914>

- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28. <https://doi.org/10.2307/2667029>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(1), 66-79. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.10.01>
- Thomas, K. W., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.