

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

El liderazgo inclusivo como estrategia para retener el talento internacional en las Pymes de Toronto

Inclusive leadership as a strategy to retain international talent in
Toronto SMEs

Dario Fernando Murillo Castro

snmuri25278@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1090-4396>

International Business University

Toronto – Canadá

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5818>

Artículo recibido: 02 de enero de 2025.

Aceptado para publicación: 06 de mayo de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

**Redilat**
Red de Investigadores
Latinoamericanos

**LATAM**

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5818>

El liderazgo inclusivo como estrategia para retener el talento internacional en las Pymes de Toronto

Inclusive leadership as a strategy to retain international talent in Toronto SMEs

Dario Fernando Murillo Castro

snmuri25278@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-1090-4396>

International Business University

Toronto – Canadá

Artículo recibido: 02 de enero de 2026. Aceptado para publicación: 06 de mayo de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


Este estudio examina el impacto del liderazgo inclusivo en la retención de empleados en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Toronto. El estudio responde a la pregunta de investigación sobre cómo el liderazgo inclusivo afecta a la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia al lugar de trabajo y la intención de permanencia entre los trabajadores internacionales. Se utilizó un diseño de encuesta longitudinal de métodos mixtos, que incluyó una encuesta a 25 empleados en tres fases y entrevistas a cuatro directivos. El análisis de los datos se realizó con ayuda de estadísticas descriptivas, análisis de variación porcentual y clústeres k-means. Los resultados revelan un aumento constante en todas las variables, ya que los empleados cambian sus percepciones más negativas por otras más positivas con el tiempo. La investigación concluye que el liderazgo inclusivo tiene un papel importante que desempeñar en la mejora de la retención de los empleados y la experiencia en el lugar de trabajo en las pymes.

Palabras clave: liderazgo inclusivo, retención de empleados, seguridad psicológica, pertenencia al lugar de trabajo, pymes

Abstract

This study examines the impact of inclusive leadership on employee retention in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Toronto. The study is a response to the research question on how inclusive leadership affects psychological safety, workplace belonging and retention intention among international workers. It was a mixed-method longitudinal survey design, which included the survey of 25 employees in three phases and interviews with four managers. The analysis of data was performed with the help of descriptive statistics, analysis of percentage change, and K-means clustering. The findings reveal a steady increase in all the variables, as the employees change their more negative perceptions to more positive ones with time. The research concludes that inclusive leadership has a major role to play in enhancing employee retention and experience in the work place in SMEs.

Keywords: inclusive leadership, employee retention, psychological safety, workplace belonging, SMEs

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Murillo Castro, D. F. (2026). El liderazgo inclusivo como estrategia para retener el talento internacional en las Pymes de Toronto. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 2469 – 2497. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5818>

INTRODUCCIÓN

Antecedentes y contexto

La retención de empleados es un problema que preocupa seriamente a las organizaciones, especialmente a las pequeñas y medianas empresas (pymes), que se enfrentan a un mercado laboral competitivo y diverso. En Toronto, las pymes son el motor del desarrollo económico, ya que son las principales responsables del empleo y del crecimiento empresarial. Al mismo tiempo, estas organizaciones dependen cada vez más de los trabajadores extranjeros para cubrir las carencias de mano de obra y facilitar el crecimiento (Ciudad de Toronto, 2025).

En Canadá, la mano de obra se ha diversificado, ya que el país ha experimentado un crecimiento constante de la inmigración en los últimos años. Los empleados internacionales llegan a las organizaciones con buenas habilidades, perspectivas e innovación. No obstante, la gestión de una fuerza laboral diversa también conlleva dificultades relacionadas con la comunicación, la diversidad cultural y la integración en el lugar de trabajo (Kuknor y Bhattacharya, 2022). Muchos trabajadores extranjeros tienen dificultades para adaptarse a las nuevas culturas organizativas, lo que puede afectar a su satisfacción laboral y su compromiso a largo plazo.

Los estudios revelan que, en la mayoría de los casos, las pymes carecen de sistemas formales de recursos humanos, a diferencia de las grandes organizaciones. Dependen en mayor medida de estructuras informales en las que el comportamiento del liderazgo es fundamental para influir en las experiencias de los empleados. Esto es lo que hace que el liderazgo contribuya de manera significativa a crear un entorno de trabajo favorable e inclusivo. El liderazgo inclusivo ha despertado interés en este sentido como una forma de liderazgo que fomenta el acceso, la apertura y el respeto hacia la diversidad (Kaliannan et al., 2023).

El liderazgo inclusivo hará que los empleados compartan sus ideas, contribuyan al proceso de toma de decisiones y se sientan valorados independientemente de su origen. Las investigaciones indican que estos comportamientos de liderazgo mejoran el compromiso de los empleados, su seguridad psicológica y su dedicación a la organización. Por consiguiente, es necesario determinar cómo se puede utilizar el liderazgo inclusivo para mejorar los resultados de retención en las pymes que contratan a trabajadores internacionales (Umrani et al., 2024).

Planteamiento del problema

A pesar de la creciente importancia de los empleados internacionales, las pymes de Toronto siguen registrando elevadas tasas de rotación de personal. Muchos empleados abandonan la empresa durante los primeros años de trabajo debido a unas prácticas de inclusión deficientes y a la falta de sentido de pertenencia, junto con la ausencia de apoyo por parte de la dirección. La elevada rotación plantea diversos retos, como mayores costes de contratación y formación, la interrupción de las operaciones normales de las pymes y la pérdida de conocimiento organizativo (Howe et al., 2023).

Las estrategias tradicionales de retención pueden ser muy eficaces, ya que estos métodos suelen centrarse en la remuneración, las prestaciones y la formación; sin embargo, dada la necesidad de una plantilla diversa, es posible que estos métodos no sean lo suficientemente eficaces para satisfacer las necesidades de los empleados. Según investigaciones recientes, el comportamiento del liderazgo influye más en las experiencias de los empleados en las organizaciones más pequeñas (Lee y Shin, 2024). No obstante, el impacto del liderazgo inclusivo en la retención de los empleados internacionales en las pymes no se ha estudiado en profundidad. Esto crea una laguna que este estudio pretende abordar.

Objetivo de la investigación

El objetivo principal de este estudio es:

- Examinar cómo influye el liderazgo inclusivo en la retención de los empleados internacionales en las pymes de Toronto. El estudio se centra en comprender cómo el comportamiento de liderazgo afecta a las percepciones y experiencias de los empleados a lo largo del tiempo.

Objetivos de la investigación

Para alcanzar este objetivo, el estudio tiene los siguientes objetivos:

- Analizar la relación entre el liderazgo inclusivo y la intención de retención de los empleados
- Examinar el papel de la seguridad psicológica en la configuración de las experiencias de los empleados
- Explorar cómo la sensación de pertenencia al lugar de trabajo influye en los resultados de retención
- Evaluar el impacto de las intervenciones de mejora del liderazgo a lo largo del tiempo

Preguntas de investigación

Este estudio aborda las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo influye el liderazgo inclusivo en la intención de retención de los empleados en las pymes?
- ¿Qué papel desempeña la seguridad psicológica en la relación entre el liderazgo y la retención?
- ¿Cómo afecta el sentido de pertenencia al lugar de trabajo a la intención de los empleados de permanecer en la empresa?
- ¿Conducen las intervenciones de liderazgo a mejoras cuantificables en las percepciones de los empleados a lo largo del tiempo?

Importancia del estudio

Este estudio reviste importancia tanto desde el punto de vista académico como práctico. Desde el punto de vista académico, contribuye a la bibliografía existente al centrarse en las pymes, un ámbito que no ha sido investigado con la misma intensidad que las grandes organizaciones. Además, aporta un valor añadido al analizar a los empleados internacionales, un colectivo que está cobrando cada vez más importancia en los mercados laborales mundiales.

Desde una perspectiva práctica, el estudio ofrece información útil para los directivos de las pymes. Pone de relieve la importancia de las prácticas de liderazgo como herramienta estratégica para mejorar la retención de los empleados. El liderazgo inclusivo conduce al desarrollo de un buen entorno de trabajo en el que los empleados se sienten seguros, valorados y animados a permanecer en la organización.

Además, la investigación es relevante para la cuestión de la migración y la integración laboral. Dado que Toronto sigue recibiendo muchos inmigrantes cada año, la integración de los trabajadores extranjeros en el entorno laboral es una necesidad para el crecimiento económico y la integración social. Mejorar la retención no solo tiene efectos positivos en las organizaciones, sino que también contribuye a lograr más beneficios sociales, como la estabilidad de la mano de obra y la productividad.

Estructura del informe

Este informe se divide en varias secciones. La siguiente sección es una revisión bibliográfica que recoge conceptos importantes sobre el liderazgo inclusivo, la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia en el lugar de trabajo y la retención de empleados. A continuación, se presenta la sección de metodología, en la que se describen el diseño de la investigación y los métodos de recopilación y análisis de datos aplicados en el estudio.

La sección de resultados presenta los hallazgos de la encuesta y los datos de las entrevistas, que se visualizan y analizan estadísticamente. A continuación, estos resultados se interpretan en la sección de discusión y se relacionan con la bibliografía existente. Por último, el informe concluye con una síntesis de las principales conclusiones, las respuestas a las preguntas de investigación y una recomendación para futuras investigaciones y prácticas.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Este estudio emplea un diseño de investigación de métodos mixtos junto con un diseño de investigación longitudinal. El diseño de métodos mixtos combina datos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión más completa del problema de investigación. Se utilizaron cuestionarios estratégicos para los empleados con el fin de recopilar datos cuantitativos, y se realizaron entrevistas semiestructuradas con los directivos para recopilar datos cualitativos. Esto permitirá al estudio no solo cuantificar el cambio en la percepción de los empleados, sino también determinar las causas de dicho cambio (Mehrabioun Mohammadi et al., 2022).

Este estudio tiene como punto fuerte el diseño longitudinal. Los datos se recopilaron en tres momentos a lo largo del periodo de intervención: al inicio, a mitad y al final del mismo. De este modo, se puede seguir la evolución de las percepciones de los empleados en lugar de utilizar una instantánea. También permite al estudio comprobar si el cambio en la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia y la intención de permanencia se logran gradualmente como resultado de las mejoras en las prácticas de liderazgo.

Un diseño longitudinal combinado con métodos mixtos es adecuado, ya que el liderazgo y la retención de los empleados no son conceptos que permanezcan inalterables. Se construyen con el tiempo y se ven afectados por los contactos continuos entre los empleados y los directivos. Como tal, este tipo de diseño mejora la profundidad y la fiabilidad de los resultados y cumple con el objetivo de evaluar el cambio.

Enfoque de la investigación

Este estudio sigue un enfoque de investigación-acción. La investigación-acción se centra en la resolución de problemas del mundo real y consiste en un ciclo sistemático de planificación, acción, observación y reflexión. Se adapta especialmente al contexto organizativo, en el que se busca mejorar las prácticas, y no solo observarlas (Lim, 2025).

El proceso de este estudio comenzó con la identificación del problema, que consistía en una elevada rotación de personal y prácticas de inclusión deficientes. A continuación, se diseñaron estrategias de mejora del liderazgo basadas en principios de liderazgo inclusivo. Estas prácticas fueron adoptadas por los directivos en su entorno de trabajo. Se realizaron encuestas y entrevistas periódicas para supervisar los cambios tras la implementación y se evaluaron los resultados.

La investigación también se centra en la intervención, ya que los directivos participaron activamente en la implementación de comportamientos de liderazgo inclusivo a lo largo de todo el periodo de investigación. Esto confiere a los resultados un carácter práctico y los vincula directamente con la mejora del lugar de trabajo.

Participantes y muestreo

El estudio cuenta con 29 participantes, de los cuales 25 son empleados y 4 son directivos. Los empleados trabajan en una pyme del sector servicios con sede en Toronto, y todos ellos son trabajadores internacionales. Esto se ajusta directamente al enfoque de la investigación sobre la retención de empleados internacionales.

Los directivos supervisan a los empleados y desempeñan un papel activo en la aplicación de prácticas de liderazgo. Su presencia permite al estudio analizar el comportamiento de liderazgo y las percepciones de los empleados.

Se empleó un muestreo intencional y por conveniencia. La selección de los participantes se realizó en función de su relevancia para los objetivos de la investigación y su disponibilidad en la organización. Aunque este método permite un acceso práctico, puede limitar la generalización. Aunque el tamaño de la muestra es pequeño, resulta adecuado para el contexto de una PYME. Las mediciones repetidas en tres periodos enriquecen los datos utilizados y refuerzan la validez de los resultados.

Métodos de recopilación de datos

Se utilizó un cuestionario estructurado de 20 preguntas para recopilar datos cuantitativos mediante una escala de Likert de cinco puntos, en la que 1 correspondía a «totalmente en desacuerdo» y 5 a «totalmente de acuerdo». La encuesta sirvió para medir cuatro variables: liderazgo inclusivo, seguridad psicológica, sentido de pertenencia al lugar de trabajo e intención de permanencia. Se utilizaron varias preguntas para evaluar cada variable con el fin de mejorar la coherencia. Se administró el mismo cuestionario en las tres fases para poder compararlas a lo largo del tiempo.

Se utilizaron entrevistas semiestructuradas para recopilar datos cualitativos a partir de entrevistas con cuatro directivos. Las entrevistas giraron en torno a las prácticas de liderazgo, las cuestiones de comunicación, las estrategias de inclusión y el compromiso de los empleados. Este enfoque permitió a los directivos dar respuestas específicas sin dejar de centrarse en cuestiones importantes.

Los datos cualitativos se analizaron mediante el método de análisis temático, en el que se identificaron las tendencias en las respuestas y se clasificaron en temas similares. Esto resultó útil para dar credibilidad a los resultados cuantitativos, ya que proporcionó más contexto.

Procedimiento de recopilación de datos

Los datos se recopilaron en tres fases a lo largo de un periodo de tiempo definido.

Tabla 1

Fases de recopilación de datos

Fase de la encuesta	Periodo	Objetivo
Encuesta 1	Inicio (enero-9)	Medición de referencia
Encuesta 2	Intermedia (marzo-2)	Medición del cambio a corto plazo
Encuesta 3	Fase final (abril-6)	Medición del impacto a largo plazo

Fuente: elaboración propia.

Los 25 empleados participaron en las tres encuestas. Esta coherencia garantiza que los resultados puedan compararse directamente a lo largo del tiempo. La recopilación repetida de datos dio lugar a un total de 75 observaciones, lo que refuerza la fiabilidad del estudio.

Intervención de liderazgo

Se implementó un plan estructurado de mejora del liderazgo entre la primera y la última fase de la encuesta. El objetivo era mejorar la incorporación de prácticas de liderazgo entre los directivos.

La formación se centró en las áreas más importantes, que incluían la promoción de la voz de los empleados, la escucha activa, la defensa de puntos de vista diversos, el establecimiento de una seguridad psicológica y el fomento de una toma de decisiones justa. Estos ámbitos se eligieron de acuerdo con los objetivos de la investigación.

El proceso de implementación incluyó una medición de referencia, la identificación de problemas de liderazgo, la impartición de la formación y la implementación de prácticas inclusivas en el proceso de trabajo. Se esperaba que los directivos incorporaron estos comportamientos en sus interacciones cotidianas con los empleados.

Con el tiempo se observó un cambio en el estilo de comunicación, la participación de los empleados y su implicación en la toma de decisiones. Estos avances quedaron patentes en los resultados de la encuesta en las tres fases.

Técnicas de análisis de datos

Se aplicaron varios métodos de análisis para ofrecer una interpretación sistemática de la información.

Estadística descriptiva

Se calcularon las puntuaciones medias de cada variable mediante estadística descriptiva en todas las fases de la encuesta. Estos valores proporcionan un resumen aproximado de las percepciones de los empleados.

Comparación longitudinal

Se empleó la comparación longitudinal para analizar el cambio en las variables entre la Encuesta 1, la Encuesta 2 y la Encuesta 3. Esto ayudó a determinar las tendencias de crecimiento a lo largo del tiempo.

Análisis de variación porcentual

Se llevó a cabo un análisis de variación porcentual para medir el aumento relativo de cada variable desde la primera hasta la última encuesta. Los resultados indicaron un crecimiento constante de entre el 20 y el 23 por ciento en todas las variables.

Tabla 2

Análisis de variación porcentual

Variable	Encuesta 1	Encuesta 3	Variación porcentual
Liderazgo inclusivo	3.4	4.1	+20.6%
Seguridad Psicológica	3.2	3.9	+21.8%
Sentido de Pertenencia	3.3	4.0	+21.2%
Retención	3.1	3.8	+22.6%

Fuente: elaboración propia.

Análisis de relaciones entre variables

El estudio examina cómo los cambios en el liderazgo se relacionan con la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia y la retención. Los patrones sugieren que las mejoras en el liderazgo se asocian con mejoras en otras variables.

Agrupación por K-means

Se utilizó la agrupación por K-means para agrupar a los empleados según sus respuestas. Se observaron tres grupos: positivo, neutro y negativo. Esto se utilizó para clasificar las percepciones de los empleados en distintos niveles.

Tabla 3

Interpretación de la agrupación por K-means

Clúster	Porcentaje	Interpretación
Clúster 1	40%	Percepción positiva
Clúster 2	35%	Percepción neutra
Clúster 3	25%	Percepción negativa

Fuente: elaboración propia.

Análisis de movimiento de clústeres

Los cambios en la migración entre estos grupos de empleados durante las tres encuestas se hicieron un seguimiento mediante el análisis de movimiento de clústeres. Este método permitió comprender mejor la forma en que evolucionaron las percepciones de los empleados a lo largo de un periodo de tiempo.

Fiabilidad y validez

La fiabilidad se garantizó mediante el uso de múltiples ítems para medir cada variable. La coherencia también se reforzó utilizando el mismo instrumento de encuesta en las tres fases. Se empleó la triangulación para mejorar la validez, integrando los resultados de la encuesta con los de las entrevistas. Esto permitirá que los resultados estén respaldados por pruebas cuantitativas y cualitativas. El diseño longitudinal también aumenta la validez, al permitir captar los cambios a lo largo del tiempo, en contraposición a una única medición.

Consideraciones éticas

El estudio se llevó a cabo de acuerdo con las normas éticas. La participación fue voluntaria y todos los participantes dieron su consentimiento informado. Se mantuvo el anonimato al no recopilar ningún dato identificativo y todas las respuestas fueron anónimas.

Los datos se utilizaron con fines académicos y se informó a los participantes del objetivo de la investigación. Estas medidas contribuyeron a que el estudio fuera ético.

Limitaciones

Este estudio presenta varias limitaciones. El tamaño de la muestra es reducido, lo que puede limitar su generalización. La investigación se llevó a cabo en una sola pyme, por lo que podría no ser

representativa de otras organizaciones. El periodo de tiempo también es bastante limitado y podría no permitir medir los efectos a largo plazo. A pesar de estas debilidades, la investigación ofrece información valiosa sobre el comportamiento de liderazgo y la retención de empleados en las pymes.

DESARROLLO

Retención de empleados en las pymes

La retención de empleados es la capacidad de una organización para retener a sus empleados y minimizar la rotación voluntaria a largo plazo (Hom et al., 2017). Las pymes se preocupan mucho por este tema, ya que cuentan con recursos limitados. Los costes directos de una elevada rotación incluyen la contratación y la formación, mientras que los costes indirectos abarcan la pérdida de conocimientos y la disminución de la productividad (Oh y Chhinzer, 2021).

Sin embargo, la bibliografía presenta opiniones contradictorias. Otros estudios sugieren que los empleados abandonan la empresa o permanecen en ella principalmente por incentivos económicos (Atkinson et al., 2022). Otros estudios, por el contrario, han demostrado que los aspectos no financieros, en particular el liderazgo y la cultura del lugar de trabajo, son más cruciales en las pymes (Kiazad et al., 2024). Esta diferencia implica que la retención no es un problema determinado por un único factor, sino más bien por un conjunto de diversas influencias.

Una de las principales limitaciones de la investigación actual es el hecho de que la mayoría de los estudios se basan en grandes organizaciones. En las pymes se da una estructura informal, relaciones más cercanas y menos sistemas de recursos humanos. Debido a ello, el comportamiento del liderazgo está más directamente vinculado a los empleados y ejerce una mayor influencia sobre ellos. Sin embargo, este contexto no siempre se tiene en cuenta en los estudios (Kaliannan et al., 2023).

Por lo tanto, aunque la retención es un tema popular, aún quedan por conocer los detalles de su funcionamiento en las pymes, especialmente en lo que respecta al comportamiento del liderazgo y no solo a las políticas de recursos humanos.

Los empleados internacionales y los retos en el lugar de trabajo

Los empleados internacionales aportan diversidad, innovación y conocimientos internacionales a las organizaciones. No obstante, también tienen grandes dificultades para adaptarse a los nuevos entornos laborales.

Las diferencias culturales son uno de los principales problemas. Como afirman Sent y Kroese (2022), las diferencias entre valores y estilos de comunicación pueden dar lugar a malentendidos. A modo de ejemplo, en ciertas culturas se fomenta la comunicación directa, mientras que en otras la comunicación indirecta es la norma. Esto puede provocar malentendidos y falta de cooperación.

Las barreras lingüísticas también desempeñan un papel fundamental. Los empleados con menor fluidez pueden mostrarse reacios a hablar en el idioma del lugar de trabajo, lo que reduce su participación y su confianza (Yadav y Lenka, 2020). Esto genera una disparidad entre el rendimiento y la capacidad.

La integración en el lugar de trabajo es otro problema importante. Se ha observado que los empleados internacionales suelen sentirse al margen de la toma de decisiones y de las actividades sociales (Pahuja, 2024). Esta exclusión les hace sentir que no pertenecen al lugar y aumenta su intención de marcharse.

No obstante, la bibliografía existente presenta algunas limitaciones. Numerosos estudios abordan el tema de la diversidad en términos generales sin centrarse en los trabajadores internacionales en

particular. Otra suposición es que la diversidad es automáticamente positiva, lo cual no siempre es así. La ausencia de un liderazgo adecuado puede convertir la diversidad en un problema de conflicto en lugar de en una fuente de innovación.

Esto pone de manifiesto una laguna muy evidente: es necesario investigar más para comprender cómo el liderazgo puede ayudar a los empleados internacionales en la práctica laboral real, especialmente en las pymes.

Liderazgo inclusivo

El liderazgo inclusivo se define como un estilo de liderazgo caracterizado por la apertura, la accesibilidad y la disponibilidad. Los líderes inclusivos fomentan la participación, valoran la diversidad y hacen que todos los empleados se sientan valorados (Wang et al., 2022).

El papel beneficioso del liderazgo inclusivo está ampliamente respaldado por la investigación. Mejora el compromiso, la satisfacción laboral y la dedicación. Esto es especialmente significativo en entornos de trabajo multiculturales, donde los trabajadores, de otro modo, se sentirían marginados (Korkmaz et al., 2022).

El liderazgo inclusivo se ha relacionado con las teorías del liderazgo transformacional y ético. El liderazgo transformacional se centra más en la motivación y la visión, mientras que el liderazgo ético se centra más en la equidad y el comportamiento moral (Eduzor, 2024). El liderazgo inclusivo es una combinación de ambos e incorpora un gran sentido de la diversidad y la inclusión.

No obstante, la literatura presenta ciertas contradicciones. Otros estudios consideran el liderazgo inclusivo como una teoría distinta, y algunos lo ven como una extensión de los modelos actuales de liderazgo. Esto genera una confusión conceptual. No es necesariamente obvio que el liderazgo inclusivo sea único o que sea una mezcla de otros estilos de liderazgo (Korkmaz et al., 2022).

La otra debilidad es que la mayoría de los estudios definen el liderazgo inclusivo basándose en la percepción de los empleados y no en el comportamiento real. Esto puede introducir sesgos en los resultados. A pesar de estas cuestiones, la literatura coincide en que el liderazgo inclusivo es muy relevante en entornos de trabajo diversos. No obstante, se requieren más estudios prácticos y situacionales, especialmente en las pymes (Korkmaz et al., 2022).

Seguridad psicológica

La seguridad psicológica se refiere a la percepción de que las personas pueden expresarse sin temor a sufrir consecuencias negativas. Es uno de los aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de crear entornos de trabajo abiertos y solidarios (Fyhn et al., 2023).

Las investigaciones muestran que existe una alta correlación entre el liderazgo y la seguridad psicológica. Escuchar, apoyar y animar a los empleados ayuda a los líderes a crear un ambiente de confianza. Esto permite a los empleados expresarse y comunicarse libremente (Korkmaz et al., 2022).

La innovación y el rendimiento también están relacionados con la seguridad psicológica. Los equipos con un alto nivel de seguridad psicológica se vuelven más innovadores, ya que los empleados están dispuestos a asumir riesgos y a aprender cosas nuevas (Edmondson y Bransby, 2023).

No obstante, la bibliografía presenta algunos problemas graves. Para empezar, la mayoría de los estudios se centran en grandes organizaciones y grupos. La relación en las pymes es diferente, ya que la comunicación es más directa y frecuente.

En segundo lugar, la seguridad psicológica se aborda como un fenómeno colectivo, mientras que las experiencias personales pueden ser diferentes. A modo de ejemplo, algunos empleados pueden sentirse seguros cuando otros del mismo equipo no lo están (Dong y Li, 2024).

En tercer lugar, son pocos los estudios que han relacionado la seguridad psicológica con la retención. La mayoría de las investigaciones se centran en el rendimiento y no en la rotación de personal. Esto implica que la seguridad psicológica es importante y que su influencia en la retención, especialmente en las pymes, requiere más investigación (Edmondson y Bransby, 2023).

Sentido de pertenencia en el lugar de trabajo

El sentido de pertenencia en el lugar de trabajo se define como la sensación de aceptación, valoración y pertenencia a una organización. Se trata de una necesidad humana y un factor importante para el bienestar de los empleados (Albaram y Lim, 2023).

Las investigaciones muestran que los empleados con un alto sentido de pertenencia están más comprometidos y motivados. Esto es aún más cierto en el caso de los empleados internacionales, que ya se sienten solos en un país nuevo (Al-Madadha et al., 2026).

La pertenencia es un aspecto fundamental del liderazgo inclusivo. Respetar la diversidad y promover la participación es el papel de los líderes que hacen que los empleados se sientan parte del equipo (Pahuja, 2022).

No obstante, existen limitaciones en la investigación actual. Numerosos estudios consideran la pertenencia como un resultado y no como un proceso. No logran explicar cómo se adquiere la pertenencia con el tiempo.

El otro problema es que la pertenencia se confunde habitualmente con la inclusión. Aunque son similares, no son idénticas. Las prácticas son la inclusión y los sentimientos son la pertenencia. Esta diferencia no se aborda necesariamente de forma explícita en la literatura (Long y Guo, 2023).

En consecuencia, el papel del liderazgo en la generación de un sentido de pertenencia a largo plazo, especialmente en contextos heterogéneos de pymes, requiere más investigación.

Intención de abandonar la empresa

La intención de abandonar la empresa es la intención o el deseo de un empleado de dejar una organización. Se utiliza ampliamente como indicador de la rotación real (Ramalho Luz et al., 2018).

Los estudios identifican numerosos factores que influyen en la intención de abandonar la empresa, como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el comportamiento del liderazgo. Se considera que el liderazgo es uno de ellos (Hom et al., 2017).

El liderazgo inclusivo mitiga la intención de rotación al mejorar la experiencia de los empleados y crear un entorno de apoyo. Los empleados que se sienten valorados tienden a permanecer en la empresa. Sin embargo, también hay factores externos que contribuyen a la intención de rotación, como la situación del mercado laboral y las perspectivas de remuneración. Esto implica que la retención no puede ser controlada por completo por el liderazgo (Kuknor y Bhattacharya, 2022).

La otra limitación es que la mayoría de los estudios utilizan únicamente datos transversales, que solo registran un único momento en el tiempo. Esto complica la comprensión de cómo evoluciona la intención de rotación con el tiempo. Esto crea la necesidad de estudios longitudinales para tener una mejor idea de la conexión entre el liderazgo y la retención (Kuknor y Bhattacharya, 2022).

Análisis crítico de la bibliografía

La bibliografía muestra claramente que el liderazgo, la seguridad psicológica y el sentido de pertenencia son importantes para la retención de los empleados. Sin embargo, existen varias limitaciones.

En primer lugar, existe una dependencia excesiva de los estudios sobre grandes organizaciones. Sin embargo, las pymes suelen pasarse por alto a pesar de sus diferentes estructuras y problemas (Kindström et al., 2024).

En segundo lugar, la mayoría de los estudios emplean diseños transversales. Esto limita la determinación de los cambios a lo largo del tiempo. La influencia del liderazgo es dinámica, pero esto no se refleja claramente en las investigaciones realizadas.

En tercer lugar, no se presta mucha atención a los empleados internacionales. Aunque la diversidad es un área investigable, se sabe poco sobre la experiencia concreta de los trabajadores migrantes (Pahuja, 2022).

También existen contradicciones. Hay estudios que indican que el liderazgo tiene una fuerte influencia en la retención, mientras que otros apuntan a una disminución de dicha influencia en relación con factores externos. Esto significa que la retención no es un fenómeno simple determinado por un único factor (Hom et al., 2017). En general, la bibliografía es útil, pero no es específica del contexto ni longitudinal, especialmente en el caso de las pymes.

Lagunas en la investigación

A partir de la revisión bibliográfica se han identificado tres lagunas fundamentales.

En primer lugar, hay pocas investigaciones centradas en las pymes. La mayoría de los estudios se basan en grandes organizaciones, lo que no refleja la realidad de las pymes. En segundo lugar, no se han realizado estudios sobre los empleados internacionales, especialmente en el contexto de las pymes. En tercer lugar, faltan estudios longitudinales que investiguen la influencia del liderazgo en los empleados a largo plazo. Las lagunas destacadas en este estudio se resuelven en su totalidad, ya que tiene en cuenta a las pymes, a los empleados internacionales y un diseño longitudinal.

Este estudio propone el siguiente modelo:

Figura 1

Marco conceptual



Fuente: elaboración propia.

Se espera que el liderazgo inclusivo genere seguridad psicológica al reducir el miedo y fomentar la apertura (Fyhn et al., 2022). La seguridad psicológica conduce a su vez a la pertenencia al lugar de trabajo, ya que los empleados se sienten cómodos interactuando con los demás (Dong y Li, 2024). Por

último, la pertenencia al lugar de trabajo aumenta la intención de permanencia, ya que los empleados se sienten conectados con la organización (Long y Guo, 2023). Este marco se sustenta en la bibliografía existente, pero también la amplía al aplicarla a las pymes y someterla a prueba a lo largo del tiempo. Se alinea directamente con las preguntas de investigación y proporciona una estructura clara para el análisis.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resumen de los resultados de la encuesta

Esta investigación recopiló datos cuantitativos de 25 empleados de una pequeña y mediana empresa que presta servicios, a lo largo de tres periodos de tiempo definidos. La fase inicial de la recopilación de datos se llevó a cabo en enero y se utilizó para medir el punto de referencia de las percepciones de los empleados antes de la introducción de cualquier intervención de liderazgo. La segunda fase tuvo lugar en marzo y registró las transformaciones intermedias tras la aplicación inicial de prácticas de liderazgo inclusivo. Esta fue la última fase, que se llevó a cabo al concluir el periodo de estudio, y muestra los resultados generales una vez que la intervención se ha implementado durante un periodo de tiempo.

La herramienta de encuesta contaba con cuatro variables importantes: liderazgo inclusivo, seguridad psicológica, sentido de pertenencia al lugar de trabajo e intención de permanencia. Las variables se midieron en una escala Likert de cinco puntos, en la que la puntuación 1 representaba un fuerte desacuerdo y la puntuación 5, un fuerte acuerdo. Se sumaron las respuestas de toda la muestra y se calcularon las puntuaciones medias de cada variable en las tres fases de las encuestas.

Tabla 4

Puntuaciones medias en las distintas fases de la encuesta

Variable	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3
Liderazgo inclusivo	3.4	3.7	4.1
Seguridad psicológica	3.2	3.6	3.9
Sentido de pertenencia	3.3	3.7	4.0
Intención de pertenencia	3.1	3.5	3.8

Fuente: elaboración propia.

La tabla 4 muestra las puntuaciones medias de cada variable en las tres fases de la encuesta. Los valores indican que se produjo un incremento en las puntuaciones de las cuatro variables en cada etapa del estudio. El liderazgo inclusivo pasó de 3,4 en la primera encuesta a 4,1 en la última. El nivel de seguridad psicológica aumentó de 3,2 a 3,9. El sentido de pertenencia al lugar de trabajo mejoró hasta 4,0 y la intención de permanencia mejoró hasta 3,8. Las cifras de la tabla muestran una tendencia al alza constante de todas las variables entre el nivel inicial y el final.

Análisis longitudinal

El diseño del estudio fue longitudinal, lo que permitió comparar las percepciones de los empleados a lo largo de tres periodos. Este método hizo posible observar los cambios en los valores entre cada etapa de la recopilación de datos.

Tabla 5

Cambios a lo largo de las fases de la encuesta

Variable	Cambio (S1 → S2)	Cambio (S2 → S3)	Cambio total
Liderazgo inclusivo	+0,3	+0,4	+0,7
Seguridad psicológica	+0,4	+0,3	+0,7
Sentido de pertenencia	+0,4	+0,3	+0,7
Intención de pertenencia	+0,4	+0,3	+0,7

Fuente: elaboración propia.

La tabla 5 muestra los resultados de la variación en las puntuaciones medias entre la encuesta 1 y la encuesta 2, y entre la encuesta 2 y la encuesta 3. La tabla también indica la variación acumulada a lo largo de todo el periodo de estudio. Entre la primera y la segunda encuesta, el liderazgo inclusivo aumentó en 0,3 puntos, y entre la segunda y la tercera encuesta, aumentó en 0,4 puntos. La seguridad psicológica, el sentido de pertenencia al lugar de trabajo y la intención de permanencia mejoraron en 0,4 puntos y 0,3 puntos, respectivamente, durante el primer y el segundo intervalo. El cambio global de todas las variables fue de 0,7 puntos.

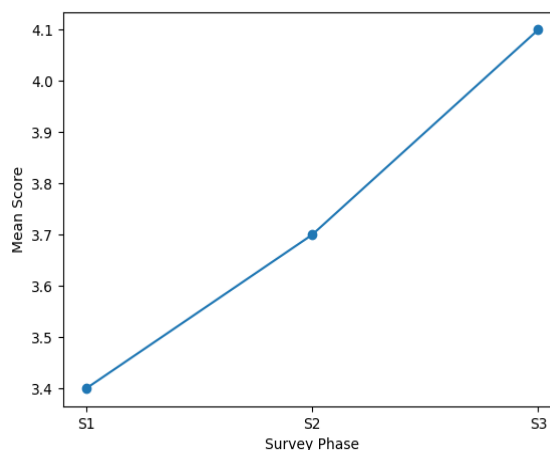
La figura 2 muestra la evolución del liderazgo inclusivo a lo largo de las tres fases de la encuesta, con valores que aumentan de forma constante a lo largo del tiempo. La figura 3 muestra una tendencia al alza similar en la intención de permanencia, donde los valores crecen sucesivamente entre la encuesta inicial y la final. La representación visual conjunta de las cuatro variables ilustra que tienden a seguir la misma dirección de aumento a lo largo de todas las fases, con una diferencia bastante constante entre ellas.

Representación visual de las tendencias

Se utilizaron representaciones gráficas para ilustrar los patrones observados en los datos.

Gráfico 1

Evolución del liderazgo inclusivo

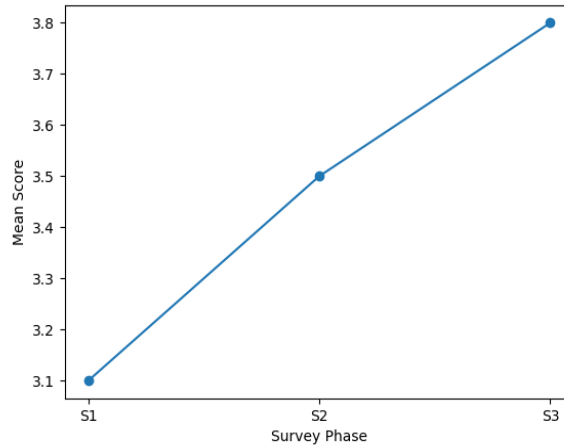


Fuente: elaboración propia.

El gráfico 1 muestra la evolución de las puntuaciones de liderazgo inclusivo en las tres fases de la encuesta. El gráfico lineal muestra una tendencia al alza constante, desde 3,4 en la encuesta 1 hasta 4,1 en la encuesta 3, lo que indica una mejora continua a lo largo del tiempo.

Gráfico 2

Evolución de la intención de permanencia

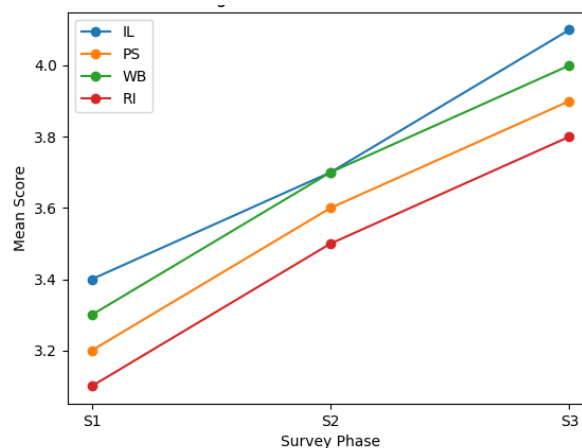


Fuente: elaboración propia.

El gráfico 2 muestra la evolución de las puntuaciones relativas a la intención de permanencia. Los valores pasan de 3,1 en la primera encuesta a 3,5 en la segunda y a 3,8 en la tercera. La tendencia es gradual y continua a lo largo de todos los periodos.

Gráfico 3

Gráfico combinado de variables



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 3 muestra las cuatro variables combinadas. Todas las variables presentan una tendencia positiva similar a lo largo de las tres fases de la encuesta. La distancia entre las variables es bastante constante y todas ellas evolucionan de forma paralela a lo largo del tiempo.

Resultados del análisis de conglomerados K-Means

Se utilizó el análisis de conglomerados para dividir a los empleados en grupos con respuestas similares en las variables medidas. El análisis de conglomerados dio como resultado tres conglomerados.

Tabla 6

Distribución de los conglomerados

Clúster	Porcentaje	Descripción
Clúster 1	40%	Percepción positiva
Clúster 2	35%	Percepción neutra
Clúster 3	25%	Percepción negativa

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 6 muestra la distribución de los empleados en los tres clústeres. El grupo más numeroso es el clúster positivo (40 %), seguido del grupo neutral (35 %) y del grupo negativo (25 %).

Características de los clústeres

Clúster 1 (Grupo positivo)

Los empleados de este clúster obtuvieron puntuaciones altas (en su mayoría 4 y 5). Mostraron percepciones sólidas sobre el liderazgo, el sentido de pertenencia y la retención.

Grupo 2 (grupo neutro)

Este grupo obtuvo puntuaciones moderadas (alrededor de 3). Sus respuestas indican percepciones medias en todas las variables.

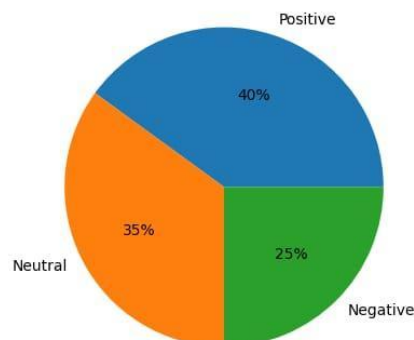
Grupo 3 (grupo negativo)

Los empleados de este grupo obtuvieron puntuaciones más bajas (entre 2 y 3). Mostraron percepciones más débiles de liderazgo y una menor intención de permanencia.

Gráfico 4

Distribución de los clústeres mediante el método K-Means

Employee Clusters Based on Leadership Perceptions



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 4 muestra la distribución de estos clústeres mediante la representación visual de la proporción de cada uno de ellos. El clúster positivo presenta el porcentaje más alto, seguido del clúster neutral y, por último, del clúster negativo.

Resultados de las entrevistas

Los datos se recopilaron mediante entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos, como datos cualitativos. Las respuestas se clasificaron con el fin de determinar los temas comunes entre los participantes.

Hubo tres temas comunes en todas las entrevistas. El primer tema está relacionado con las barreras en la comunicación. Según los informes proporcionados por los directivos, los empleados internacionales pueden enfrentarse a dificultades de comunicación debido a la barrera del idioma y a las diferencias en los patrones de comunicación. Estos fueron retos que se señalaron principalmente en las etapas iniciales del empleo.

El segundo tema está relacionado con el apoyo del liderazgo. Los directivos hablaron de prácticas como la participación de los empleados, la comunicación abierta y la retroalimentación. Estas fueron las prácticas que se mencionaron en todas las entrevistas.

El tercer tema son las prácticas de inclusión en la organización. Los directivos informaron sobre actividades como reuniones de equipo, programas de tutoría e iniciativas para fomentar el entendimiento cultural entre el personal.

Análisis de la variación porcentual

Se utilizó la variación porcentual para determinar el incremento relativo de cada variable entre la encuesta inicial y la encuesta final. Para calcularla, se utilizó la diferencia entre el valor inicial y el valor final.

Tabla 7

Variación porcentual (Encuesta 1 → Encuesta 3)

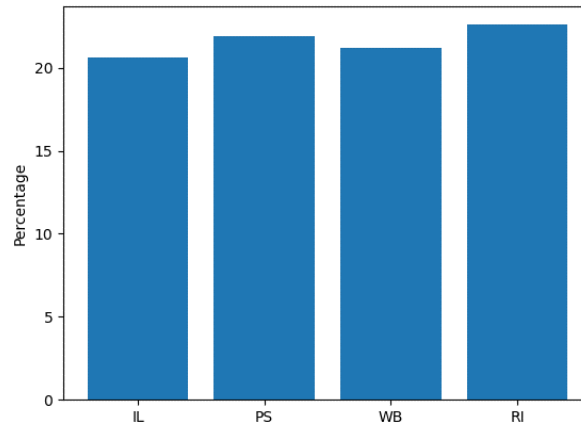
Variable	Inicial	Final	Variación	% de variación
Liderazgo inclusivo	3.4	4.1	+0.7	20.6%
Seguridad psicológica	3.2	3.9	+0.7	21.9%
Sentido de pertenencia	3.3	4.0	+0.7	21.2%
Intención de pertenencia	3.1	3.8	+0.7	22.6%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 7 muestra el cambio porcentual de cada variable. El liderazgo inclusivo mejoró un 20,6 %, la seguridad psicológica mejoró un 21,9 %, el sentido de pertenencia al lugar de trabajo mejoró un 21,2 % y la intención de permanencia mejoró un 22,6 %. Los valores indican que hubo niveles similares de crecimiento en todas las variables.

Gráfico 5

Variación porcentual



Fuente: elaboración propia.

El resultado de la comparación de estos valores porcentuales se puede observar en la Figura 6, donde se aprecia que los valores están estrechamente alineados. La variación entre las variables es pequeña y estas muestran el mismo nivel de crecimiento a lo largo del periodo de estudio.

Análisis de la evolución de los grupos

Se analizó la evolución de los grupos en las tres fases de la encuesta para determinar los cambios en la agrupación de los empleados a lo largo del tiempo.

Tabla 8

Evolución de los grupos a lo largo del tiempo

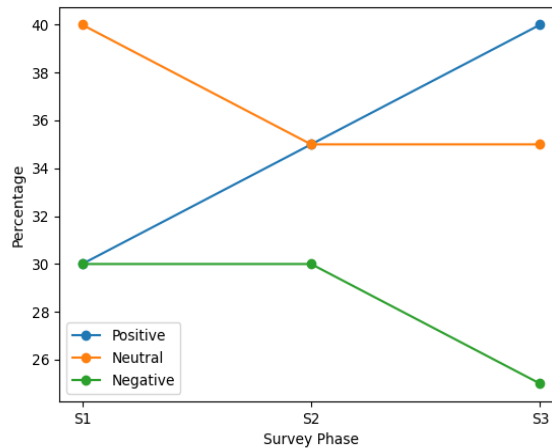
Grupo	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3
Positivo	30%	35%	40%
Neutral	40%	35%	35%
Negativo	30%	30%	25%

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 8 muestra la distribución de los grupos entre la Encuesta 1, la Encuesta 2 y la Encuesta 3. El grupo positivo aumentó un 30 % en la primera encuesta, un 35 % en la segunda y un 40 % en la última. El grupo neutral descendió al 35 % y se mantuvo sin cambios en la última fase. El grupo negativo se mantuvo en el 30 % entre la primera y la segunda encuesta y descendió al 25 % en la última encuesta.

Gráfico 6

Evolución de los grupos



Fuente: elaboración propia.

Esta tendencia puede observarse en el gráfico 6, en la que el grupo positivo muestra una tendencia al alza constante a lo largo de las tres fases. El grupo negativo indica una lenta tendencia a la baja, mientras que el grupo neutral se mantiene ligeramente estable con una fluctuación mínima.

A nivel individual, se observó movimiento entre los grupos. También hubo cierto movimiento de empleados entre el grupo neutro y el grupo positivo, y viceversa. Hubo un porcentaje de trabajadores del grupo positivo que permaneció en el mismo grupo en todas las fases.

Tendencias en las relaciones entre variables

También se analizó la correlación entre las variables utilizando los valores de estas en las tres fases de la encuesta.

Tabla 9

Puntuaciones de liderazgo y retención

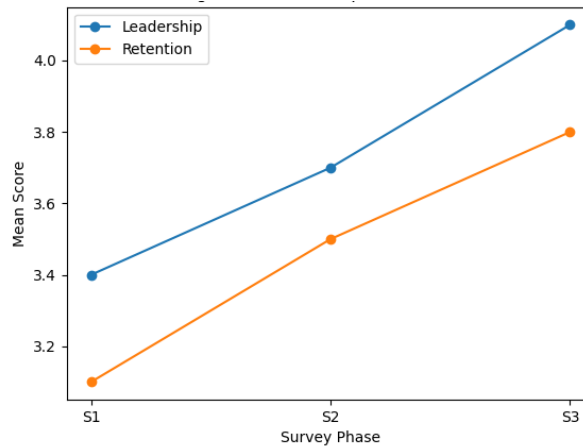
Encuesta	Liderazgo	Retención
S1	3.4	3.1
S2	3.7	3.5
S3	4.1	3.8

Fuente: elaboración propia.

Los valores del liderazgo inclusivo y la intención de retención se recogen en la Tabla 9. Ambas variables aumentaron en las tres fases de la encuesta. El liderazgo inclusivo subió a 4,1 en comparación con 3,4, mientras que la intención de retención subió a 3,8 en comparación con 3,1. La diferencia entre ambas variables se mantiene bastante estable a lo largo del tiempo.

Gráfico 7

Puntuaciones de liderazgo y retención



Fuente: elaboración propia.

Esta tendencia se observa en el gráfico 7, donde ambas variables muestran un patrón de aumento similar en todas las fases. Este patrón se refleja en el gráfico correspondiente, donde ambas variables evolucionan al alza de forma paralela en los tres momentos de medición.

Seguridad psicológica y sentido de pertenencia al lugar de trabajo

Tabla 10

Puntuaciones de seguridad y sentido de pertenencia

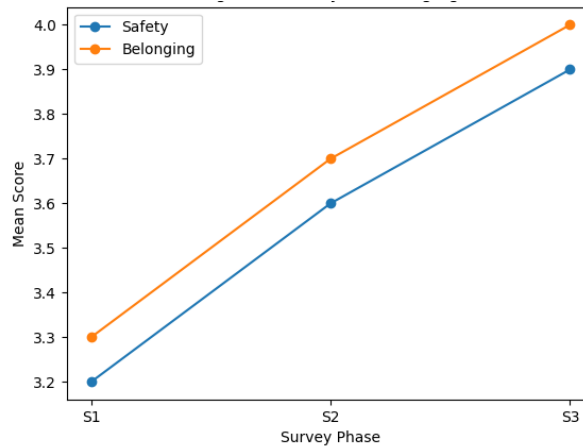
Encuesta	Seguridad	Sentido de pertenencia
S1	3.2	3.3
S2	3.6	3.7
S3	3.9	4.0

Fuente: elaboración propia.

Los valores relativos a la seguridad psicológica y al sentido de pertenencia al lugar de trabajo se muestran en la Tabla 10. La seguridad psicológica aumentó de 3,2 a 3,9 y la pertenencia al lugar de trabajo de 3,3 a 4,0. Los valores de ambas variables son similares en todas las fases.

Gráfico 8

Puntuaciones de seguridad y pertenencia



Fuente: elaboración propia.

El gráfico 8 muestra esta relación, ya que ambas variables siguen una trayectoria similar a lo largo del tiempo, con poca variación entre ellas.

Resumen de los resultados

Los resultados indican que las cuatro variables registraron un incremento constante a lo largo de las tres fases de la encuesta. Los datos numéricos, el análisis del cambio porcentual y la distribución de los clústeres indican una tendencia de mejora gradual. El porcentaje de empleados del clúster positivo mejoró y el porcentaje de empleados del clúster negativo se redujo. Los resultados cualitativos establecieron que la comunicación, el apoyo del liderazgo y las prácticas de inclusión eran los temas importantes. En todos los análisis, los datos muestran una tendencia ascendente constante, sin ningún descenso en ninguna variable en ningún momento.

DISCUSIÓN

Interpretación de los resultados clave

Este estudio ha demostrado que las cuatro variables —el liderazgo inclusivo, la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia al lugar de trabajo y la intención de permanencia— han experimentado una mejora notable y constante. Estas mejoras se observaron en las tres fases de la encuesta, lo que confirma que dichos cambios no fueron efímeros, sino que se desarrollaron a lo largo del tiempo.

Entre los resultados más significativos, cabe destacar que el liderazgo inclusivo aumentó gradualmente desde la primera hasta la última encuesta. Al mismo tiempo, la intención de permanencia también aumentó siguiendo un patrón similar. Esto indica que los empleados permanecerán más tiempo en la organización cuando el liderazgo sea más inclusivo. Este resultado es significativo, ya que demuestra que el comportamiento del liderazgo está directamente relacionado con las intenciones de permanencia o rotación de los empleados (Kuknor y Bhattacharya, 2022).

Otro hallazgo importante es la influencia de la seguridad psicológica. Los resultados indican que el liderazgo inclusivo vino acompañado de un aumento de la seguridad psicológica. Esto implica que los líderes abiertos, solidarios y justos hacen que los empleados se sientan más libres para expresar sus

ideas y preocupaciones. Esta sensación de seguridad parece actuar como intermediario entre el comportamiento de liderazgo y el rendimiento de los empleados (Edmondson y Bransby, 2023).

La sensación de pertenencia al lugar de trabajo también aumentó a lo largo de los periodos de la encuesta. Esto significa que, con el paso del tiempo, los empleados se han sentido más aceptados e integrados en la organización. El aumento de la sensación de pertenencia es fundamental, ya que indica un vínculo emocional con el lugar de trabajo, lo cual constituye un potente factor de retención (Long y Guo, 2023).

Estas conclusiones se ven respaldadas además por el análisis de conglomerados. El porcentaje de conglomerados positivos de los empleados aumentó, mientras que el de conglomerados negativos disminuyó. Esto indica que los beneficios no fueron experimentados por un número reducido de personas, sino que los disfrutaron más los empleados.

En general, los resultados indican que el liderazgo inclusivo contribuye a mejorar la experiencia de los empleados, lo que se manifiesta en una mayor seguridad psicológica, un mayor sentido de pertenencia y una mayor intención de permanencia.

Comparación con la investigación existente

Este estudio concuerda con los resultados de investigaciones anteriores sobre el liderazgo inclusivo y el rendimiento de los empleados. Por ejemplo, los estudios de Umrani et al. (2024) muestran que el liderazgo inclusivo tiene un impacto positivo en el compromiso y la retención de los empleados. La presente investigación confirma este hallazgo, ya que indica que las mejoras en el liderazgo están relacionadas con un aumento de la intención de permanencia a largo plazo.

Del mismo modo, el estudio de Kuknor y Bhattacharya (2022) destaca la importancia de la inclusión en los entornos laborales diversos. Según su trabajo, los empleados que se sienten parte de la organización son más propensos a realizar una contribución positiva y a permanecer en ella. Este artículo se basa en este concepto al revelar cómo se forma la inclusión a lo largo del tiempo en el contexto de una pyme.

Los resultados también son coherentes con estudios previos sobre la seguridad psicológica. Las investigaciones han revelado que la seguridad psicológica permite a los empleados asumir riesgos, intercambiar ideas y participar más en su trabajo. La presente investigación confirma que el nivel de seguridad psicológica aumenta con el crecimiento de la inclusividad en el liderazgo y que está estrechamente relacionado con las cuestiones de pertenencia y retención (Dong y Li, 2024).

No obstante, este estudio también aporta nuevos conocimientos. La mayoría de las investigaciones anteriores se basan en grandes organizaciones y utilizan datos transversales. Por el contrario, el presente estudio se centra en una pequeña y mediana empresa y emplea un diseño de estudio longitudinal. Esto permitirá comprender el impacto de los cambios de liderazgo en los empleados a largo plazo.

El otro aspecto significativo es que los resultados indican que las mejoras son similares en todas las variables. Esto implica que el liderazgo no tiene un único impacto, sino una combinación de efectos sobre la experiencia de los empleados. Esto contribuye a la idea de que el entorno laboral se ve muy influido por el liderazgo.

Aportación teórica

Este estudio supone una importante aportación teórica al contribuir y ampliar el modelo de liderazgo inclusivo. La hipótesis del modelo propuesto es que el liderazgo inclusivo influye en la seguridad

psicológica, lo que, a su vez, incide en el sentido de pertenencia al lugar de trabajo, lo que se traduce en una mayor intención de permanencia (Showunmi et al., 2024).

Los resultados de esta investigación constituyen una buena evidencia para respaldar este modelo. Se observó una clara mejora en todas las variables y las tendencias de cambio indican que existe una relación entre las variables y no se trata de resultados individuales. Esto sirve para afirmar que la seguridad psicológica y el sentido de pertenencia son variables mediadoras significativas entre el liderazgo y la retención.

La atención prestada a las pymes es otra contribución. La mayoría de las teorías del liderazgo se elaboran a partir del ejemplo de grandes organizaciones, en las que la estructura y los recursos son muy variados. Este artículo demuestra que el liderazgo inclusivo también puede funcionar en organizaciones pequeñas, donde las relaciones entre los directivos y los empleados son más directas.

El diseño longitudinal también contribuye a la teoría actual. En la mayoría de los estudios, las variables se miden en un momento concreto, lo que limita el conocimiento sobre el cambio. Este artículo demuestra cómo las mejoras en el liderazgo provocan cambios graduales en las percepciones de los empleados. Esto ayuda a explicar no sólo cómo ocurre, sino también cómo se desarrolla a lo largo del tiempo.

Además, el análisis de conglomerados aporta una dimensión adicional al conocimiento teórico. Demuestra que los empleados no reaccionan de la misma manera. Hay quienes reaccionan de forma más positiva y quienes se muestran neutrales o negativos. Esto pone de relieve la necesidad de tener en cuenta las diferencias entre los distintos grupos de empleados.

Implicaciones para la práctica

Este estudio tiene importantes implicaciones prácticas para las organizaciones, en particular para las pymes. Una de ellas es que los comportamientos inclusivos deben ser objeto de la formación en liderazgo. Esto implica escuchar a los trabajadores, fomentar su participación y valorar la diversidad de opiniones.

Los resultados indican que pequeños cambios en el comportamiento del liderazgo pueden dar lugar a mejoras cuantificables en el rendimiento de los trabajadores. Por eso, para mejorar la retención del personal, las organizaciones no necesitan realizar costosas inversiones económicas. Más bien, pueden trabajar en la comunicación y la inclusión.

La otra implicación significativa es el aspecto de la seguridad psicológica. Se espera que las organizaciones creen un clima en el que los empleados se sientan libres de expresarse sin temor a ser sancionados. Esto puede lograrse fomentando la retroalimentación, aceptando los errores como un proceso de aprendizaje y promoviendo una comunicación abierta.

El sentido de pertenencia al lugar de trabajo también es importante. Se espera que las organizaciones desarrollen prácticas que hagan sentir a los empleados que forman parte de la organización. Esto puede implicar actividades de team building, tutorías y el reconocimiento de las diferencias culturales.

Los resultados también indican que la medición frecuente es importante. La realización de encuestas en distintos momentos permite a las organizaciones supervisar el progreso y comprender las áreas que podrían mejorarse. La estrategia contribuye a la toma de decisiones basada en datos.

Recomendaciones para los directivos

Los directivos desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de entornos de trabajo inclusivos. A la luz de los resultados obtenidos, cabe formular varias recomendaciones.

Los directivos deben fomentar la participación de los empleados. Esto implica brindarles la oportunidad de expresar sus ideas y opiniones, y escuchar lo que tienen que decir. Los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo cuando se les escucha.

Los directivos también deben crear un clima de seguridad psicológica. Esto se puede lograr reaccionando de forma positiva a las aportaciones de los empleados, evitando las reacciones negativas y fomentando la comunicación abierta. Al proporcionar un entorno seguro, los empleados se sentirán motivados para contribuir.

Otra sugerencia importante es promover la diversidad cultural. Los directivos deben reconocer y valorar la diversidad cultural en términos de cultura, idioma y origen. Esto hará que los empleados internacionales se sientan más cómodos e implicados.

También se debe proporcionar retroalimentación con frecuencia. Los directivos deben ofrecer comentarios constructivos que sean claros, así como solicitar la opinión de los empleados. Esto crea un proceso de comunicación bidireccional.

Por último, se espera que los directivos supervisen el progreso a lo largo del tiempo. Mediante la implementación de recursos básicos como encuestas, será posible hacer un seguimiento de los cambios y asegurarse de que las mejoras se mantengan.

Limitaciones del estudio

Este estudio presenta ciertas limitaciones. El tamaño de la muestra es bastante reducido, ya que se compone de 25 empleados y 4 directivos. Esto puede suponer un obstáculo a la hora de generalizar los resultados a otras organizaciones.

Además, la investigación se ha llevado a cabo en una sola pyme, por lo que es posible que los resultados no sean aplicables a otros sectores o a organizaciones de mayor tamaño. La estructura y la cultura de las organizaciones pueden variar, lo que podría influir en los resultados.

Otra debilidad es la duración limitada del estudio. Aunque el diseño longitudinal permite captar los cambios a lo largo del tiempo, es posible que no reflejan completamente los impactos a largo plazo de las intervenciones de liderazgo.

El uso de datos auto-informados es otra limitación. Los empleados pueden responder según sus percepciones, y estas pueden verse afectadas por factores propios.

Independientemente de estas limitaciones, la investigación ofrece información útil sobre el tema del liderazgo y la retención de empleados en las pymes.

Orientaciones para futuras investigaciones

Este estudio puede ampliarse en futuras investigaciones de diversas maneras. Entre ellas, cabe destacar la posibilidad de ampliar el tamaño de la muestra. Esto mejoraría la validez de los resultados y permitiría un análisis más profundo.

También es posible llevar a cabo investigaciones en distintos sectores para comparar los resultados. Esto ayudaría a determinar si los resultados pueden extrapolarse a otros sectores.

La comparación entre países es otro campo significativo. Dado que esta investigación se basa en empleados internacionales, las comparaciones entre países podrían ofrecer más información sobre los efectos de las culturas.

En futuros estudios también se podría aplicar un marco temporal más amplio para determinar cómo se pueden mantener las mejoras a lo largo del tiempo. Esto ayudaría a comprender el efecto a largo plazo del liderazgo inclusivo.

Por último, otras variables que el investigador puede estudiar para ampliar el modelo incluyen la satisfacción laboral, el rendimiento y el bienestar de los empleados.

CONCLUSIÓN

Este estudio ha analizado cómo el liderazgo inclusivo puede mejorar la retención de los empleados en una pequeña y mediana empresa. Se centró en los trabajadores internacionales, que suelen tener problemas relacionados con la comunicación, la inclusión y la adaptación al lugar de trabajo.

La investigación adoptó un diseño longitudinal y de métodos mixtos para recopilar y examinar la información en tres intervalos temporales. Los resultados demostraron un cambio positivo constante en el liderazgo inclusivo, la seguridad psicológica, el sentido de pertenencia al lugar de trabajo y la intención de permanencia.

Los resultados sugieren que el comportamiento de los líderes tiene una influencia fundamental en las experiencias y los resultados de los empleados.

Respuesta a las preguntas de investigación

Las preguntas de investigación se responden claramente en el estudio. En primer lugar, se descubrió que el liderazgo inclusivo también influye positivamente en la intención de permanencia. Con un liderazgo mejorado, se observó un aumento de la intención de permanecer en la organización entre los empleados.

En segundo lugar, se descubrió que la seguridad psicológica es crucial. Actúa como nexo entre el liderazgo y el rendimiento de los empleados al garantizar un entorno protector de comunicación y participación.

En tercer lugar, también se determinó que la retención se veía afectada por el sentido de pertenencia al lugar de trabajo. Cuanto más se sentían los empleados parte de la organización, mayores eran las posibilidades de que permanecieran en ella.

Por último, la intervención de liderazgo funcionó para mejorar las percepciones de los empleados a largo plazo, tal y como indican los datos longitudinales.

Contribuciones del estudio

Este estudio aporta diversas contribuciones. Desde el punto de vista académico, justifica el marco de liderazgo inclusivo y aporta evidencia de la conexión entre liderazgo, seguridad psicológica, sentido de pertenencia y retención.

En la práctica, el estudio ofrece una guía clara para que las organizaciones mejoren la retención de sus empleados mediante la adopción de prácticas de liderazgo. Demuestra que incluso pequeños cambios de comportamiento pueden marcar una diferencia significativa.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio resalta la importancia de un diseño longitudinal y de métodos mixtos. Este método permite una mejor comprensión del cambio a lo largo del tiempo.

Reflexión final

En resumen, el liderazgo inclusivo es una práctica valiosa para mejorar la retención de empleados, especialmente en entornos laborales multiculturales y diversos. Las organizaciones pueden establecer relaciones más sólidas con sus empleados y reducir la rotación al generar en ellos un sentimiento de seguridad psicológica y pertenencia. El liderazgo inclusivo no solo es beneficioso en los lugares de trabajo modernos, sino también un requisito indispensable para el éxito a largo plazo debido a la creciente diversidad.

REFERENCIAS

- Albaram, B. M., & Lim, Y. M. (2023). Conceptualization social influence from the need to belong perspective on psychological needs' satisfaction to share knowledge. *Heliyon*, 9(2). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)00971-4](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)00971-4)
- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Falahat, M. (2026). How emotional intelligence and spiritual intelligence foster employee engagement and organizational success. *Journal of Modelling in Management*, 21(2), 734-753. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2025-0064>
- Atkinson, C., Lupton, B., Kynighou, A., & Antcliff, V. (2022). Small firms, owner managers and (strategic?) human resource management. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 449-469. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/1748-8583.12406>
- City of Toronto. (2025). Toronto employment survey 2025. <https://www.toronto.ca/city-government/data-research-maps/toronto-employment-survey/>
- Dong, R. K., & Li, X. (2024). Psychological safety and psychosocial safety climate in workplace: A bibliometric analysis and systematic review towards a research agenda. *Journal of safety research*, 91, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.08.001>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 55-78. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Eduzor, N. C. (2024). Leadership styles and organizational performance: Examining the impact of transformational leadership on employee engagement and business success. *International Journal of Development, Sustainability and Environmental Management*, 4(1), 16-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10500674>
- Fyhn, B., Bang, H., Egeland, T., & Schei, V. (2023). Safe among the unsafe: Psychological safety climate strength matters for team performance. *Small Group Research*, 54(4), 439-473. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000103>
- Howe, A. S., Lo, J., Jaswal, S., Bani-Fatemi, A., Chattu, V. K., & Nowrouzi-Kia, B. (2023). Engaging employers in apprentice training: focus group insights from small-to-medium-sized employers in Ontario, Canada. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 2527. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032527>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kampf, C. E., Brandt, C. J., & Kampf, C. G. (2023). Using action research in innovation project management: Building legitimacy and organizational learning in an SME during a merger process. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(1), 92–118. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0044>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Hom, P. W., Capezio, A., Holtom, B., & Lee, T. (2024). STEMming the tide: New perspectives on careers and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 335-343. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/job.2780>

Kindström, D., Carlborg, P., & Nord, T. (2024). Challenges for growing SMEs: A managerial perspective. *Journal of small business management*, 62(2), 700-723. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00472778.2022.2082456>

Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. (2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>

Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: New age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>

Lee, J., & Shin, H. (2024). Effects of inclusive leadership on the diversity climate and change-oriented organizational citizenship behavior. *Behavioral Sciences*, 14(6), 491. <https://doi.org/10.3390/bs14060491>

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian marketing journal*, 33(2), 199-229. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/14413582241264619>

Long, T., & Guo, J. (2023). Moving beyond inclusion to belonging. *International journal of environmental research and public health*, 20(20), 6907. <https://doi.org/10.3390/ijerph20206907>

Mehraboun Mohammadi, M., Jalali, A., & Hasani, A. (2022). Success and failure factors in implementing quality management systems in small-and medium-sized enterprises: a mixed-method study. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(2), 468-494. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2020-0210>

Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>

Pahuja, R. (2024). Embracing Diversity: Strategies for Inclusive Workplace Management. The completion of this edited volume," *Diversity, Equity & Inclusion*, 13. https://www.researchgate.net/profile/Ravindra-Kushwaha-2/publication/382695668_Diversity_Equity_Inclusion/links/66b603c1299c327096bbfba2/Diversity-Equity-Inclusion.pdf#page=25

Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84-101. <https://www.emerald.com/rege/article-pdf/25/1/84/2289741/rege-12-2017-008.pdf>

Sent, E. M., & Kroese, A. L. (2022). Commemorating Geert Hofstede, a pioneer in the study of culture and institutions. *Journal of Institutional Economics*, 18(1), 15-27. <https://doi.org/10.1017/S174413742000051X>

Showunmi, V., Younas, F., & Gutman, L. M. (2024). Inclusive supervision: Bridging the cultural divide. *Encyclopedia*, 4(1), 186-200. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4010016>

Umrani, W. A., Bachkirov, A. A., Nawaz, A., Ahmed, U., & Pahi, M. H. (2024). Inclusive leadership, employee performance and well-being: An empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 231-250. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0159>

Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in psychology*, 12, 807070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 