



Recibido: 18 de Noviembre 2023 / Aceptado: 27 de Diciembre 2023 / Publicado: 25 de Enero 2024

Área: Administración
Artículo de Investigación Original

CAPÍTULO 5

Transformando organizaciones a través del liderazgo inclusivo

Transforming organizations through inclusive leadership

Casquete E., Ultreras A., De La Paz M., Peraza J.
DOI: 10.55204/pmea.73.c154

Erolita Jexenia Casquete Tamayo, 0000-0003-3632-2872

Ministerio de Educación del Ecuador. Dirección Distrital 17D07 Quitumbe Parroquias Urbanas
Chillogallo a la Ecuatoriana, Esmeraldas, Ecuador
jexenia.casquete@educacion.gob.ec

Andrés Ultreras-Rodríguez, 0000-0003-0621-9508

Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Ciencias Económico Administrativas de
Mazatlán. Av. Universidad s/n, Antiguo Aeropuerto, CP 82017, Mazatlán, Sinaloa. México
andresultreras@uas.edu.mx

María Teresa De Jesús De La Paz Rosales, 0000-0003-4811-0148

Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Ciencias Económico Administrativas de
Mazatlán. Av. Universidad s/n, Antiguo Aeropuerto, CP 82017, Mazatlán, Sinaloa. México
mariadelapaz@uas.edu.mx

Jesús Adolfo Peraza Aguirre, 0009-0006-8059-0304

Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Trabajo Social
Av. Universidad s/n, Antiguo Aeropuerto, CP 82017, Mazatlán, Sinaloa. México
jesus.peraza@uas.edu.mx

Resumen.

El liderazgo inclusivo se ha convertido en un aspecto crítico en el ámbito empresarial y educativo, impulsando la diversidad, la igualdad y la inclusión en organizaciones y comunidades. El objetivo de este resumen es resaltar las principales conclusiones de una serie de trabajos académicos relacionados con el liderazgo inclusivo. Estos estudios han explorado el liderazgo inclusivo en diversas áreas, incluidas las empresas y las escuelas, y han examinado su influencia en la diversidad, la igualdad y la inclusión. Se llevaron a cabo revisiones documentales de varios artículos y estudios sobre liderazgo inclusivo en diferentes contextos. Se analizaron investigaciones que examinaron el liderazgo inclusivo en empresas y escuelas, así como la percepción de las familias en la inclusión educativa. Se consideraron enfoques cualitativos y cuantitativos, así como el uso de cuestionarios y análisis estadísticos. Los estudios revisados destacan que el liderazgo inclusivo en las empresas no solo promueve la diversidad, sino que también impacta positivamente en la innovación, la productividad y la cultura organizacional. En el ámbito educativo, el liderazgo inclusivo es esencial para crear escuelas inclusivas donde todos los estudiantes tengan igualdad de oportunidades. El liderazgo inclusivo es fundamental en la construcción de organizaciones y comunidades más igualitarias y abiertas. Ya sea en empresas o en escuelas, fomenta la diversidad y la igualdad, promoviendo un entorno enriquecedor y equitativo. El liderazgo inclusivo es

una respuesta necesaria a los desafíos de un mundo diverso y en constante cambio.

Palabras Clave: Liderazgo inclusivo, diversidad, igualdad, inclusión, empresa, educación.

Abstract:

Inclusive leadership has become a critical aspect in the business and educational fields, promoting diversity, equality and inclusion in organizations and communities. The objective of this summary is to highlight the main conclusions of a series of academic works related to inclusive leadership. These studies have explored inclusive leadership in various areas, including businesses and schools, and examined its influence on diversity, equity, and inclusion. Documentary reviews of several articles and studies on inclusive leadership in different contexts were carried out. Research that examined inclusive leadership in companies and schools, as well as families' perception of educational inclusion, was analyzed. Qualitative and quantitative approaches were considered, as well as the use of questionnaires and statistical analysis. The studies reviewed highlight that inclusive leadership in companies not only promotes diversity, but also positively impacts innovation, productivity and organizational culture. In the educational field, inclusive leadership is essential to create inclusive schools where all students have equal opportunities. Inclusive leadership is essential in building more equal and open organizations and communities. Whether in companies or schools, it encourages diversity and equality, promoting an enriching and equitable environment. Inclusive leadership is a necessary response to the challenges of a diverse and ever-changing world.

Keywords: Inclusive leadership, diversity, equality, inclusion, business, education.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las organizaciones se encuentran en un constante proceso de adaptación y evolución debido a la creciente complejidad y diversidad de los mercados globales. En este contexto, el liderazgo inclusivo ha surgido como un pilar fundamental en la gestión organizacional. La comprensión de cómo el liderazgo inclusivo puede transformar radicalmente las estructuras y dinámicas internas de las organizaciones es esencial en la búsqueda de la eficacia, la sostenibilidad y la ventaja competitiva. En el presente trabajo, se profundizará en el impacto del liderazgo inclusivo en la transformación de las organizaciones, abordando su capacidad para promover la diversidad, la equidad y la innovación, y cómo esta transformación se ha convertido en una necesidad imperante en el entorno empresarial global como así también en el ámbito educativo.

Este análisis se basa en la premisa de que el liderazgo inclusivo, entendido como un enfoque de liderazgo que valora y aprovecha la diversidad de género, raza, edad, orientación sexual, habilidades y antecedentes culturales, no es simplemente una tendencia pasajera, sino una respuesta estratégica a los retos emergentes. En un contexto de rápidos cambios demográficos, avances tecnológicos y demandas de una fuerza laboral diversa, las organizaciones se ven impulsadas a redefinir sus prácticas de liderazgo y su cultura corporativa.

La adopción de un liderazgo inclusivo no solo es una cuestión ética y social, sino que también está estrechamente relacionada con el rendimiento y la competitividad de las organizaciones. La diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades que promueve el liderazgo inclusivo no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también impulsa la innovación, la adaptabilidad y la creatividad. Así, las organizaciones que buscan mantenerse a la vanguardia en un entorno empresarial cada vez más competitivo y complejo deben comprender y abrazar el potencial transformador del liderazgo inclusivo.

Este trabajo se estructura en base a una revisión documental exhaustiva, que combina estudios de caso, investigaciones académicas y fuentes fiables relacionadas con el liderazgo inclusivo. Los resultados y discusión posteriores abordarán ejemplos concretos de organizaciones y líderes que han adoptado con éxito enfoques inclusivos, ilustrando cómo esta transformación ha afectado positivamente a la cultura organizacional, la productividad y la satisfacción de los empleados

METODOLOGÍA O MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología empleada para abordar el tema "Transformando Organizaciones a través del Liderazgo Inclusivo" se basa en una revisión documental exhaustiva y en la síntesis de información relevante y actualizada de diversas fuentes confiables. La metodología se divide en las siguientes etapas:

Identificación de Fuentes Confiables: En primer lugar, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de fuentes académicas, investigaciones, estudios de caso y publicaciones relacionadas con el liderazgo inclusivo y su impacto en las organizaciones. Se dio prioridad a revistas académicas, informes de organismos internacionales, libros especializados y recursos en línea de instituciones de renombre en el campo de la gestión y el liderazgo.

Selección de Documentación Relevante: Una vez identificadas las fuentes, se procedió a la selección de documentos que presentaran información pertinente y actualizada en relación al tema. Se incluyeron investigaciones recientes, ejemplos de organizaciones que han implementado prácticas inclusivas de liderazgo y hallazgos significativos en cuanto al impacto de estas prácticas en la cultura organizacional y el desempeño de las empresas.

Análisis y Síntesis de la Información: Se realizó un análisis crítico de la documentación seleccionada, identificando tendencias, patrones y resultados significativos. Se llevaron a cabo comparaciones y contrastes entre diferentes fuentes y se extrajeron conclusiones preliminares. La información se organizó en categorías

temáticas, como diversidad en el lugar de trabajo, liderazgo inclusivo y su impacto en la productividad y la satisfacción de los empleados.

Evaluación de Estudios de Caso: Para proporcionar ejemplos concretos de cómo el liderazgo inclusivo ha sido implementado con éxito en organizaciones reales, se analizaron detenidamente varios estudios de caso. Se evaluaron las estrategias específicas, los desafíos enfrentados y los resultados alcanzados por estas organizaciones al adoptar prácticas inclusivas de liderazgo.

Síntesis de Resultados y Conclusiones: Los hallazgos obtenidos a lo largo de la revisión documental se resumieron y se utilizaron para respaldar las afirmaciones y argumentos del ensayo. Se prestará especial atención a los impactos observados en la cultura organizacional, la innovación, la retención de talento y el compromiso de los empleados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El liderazgo inclusivo es un enfoque de liderazgo que se centra en la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo. Se fundamenta en la premisa de que las organizaciones pueden lograr un rendimiento óptimo y una ventaja competitiva cuando valoran y aprovechan la diversidad de su fuerza laboral. El liderazgo inclusivo va más allá de simplemente reconocer la diversidad; implica crear un entorno en el que todos los empleados se sientan valorados, respetados y empoderados, independientemente de su origen étnico, género, orientación sexual, edad, discapacidad u otros aspectos de identidad.

Algunos de los principios clave del liderazgo inclusivo incluyen:

Equidad y Justicia: Los líderes inclusivos se esfuerzan por garantizar que todas las personas tengan igualdad de oportunidades y sean tratadas con justicia. Esto implica eliminar prejuicios y discriminación en todas las etapas del empleo.

Fomento de la Diversidad: El liderazgo inclusivo busca activamente la diversidad en la fuerza laboral y valora las perspectivas y experiencias diversas. Se entiende que la diversidad enriquece la toma de decisiones y promueve la innovación.

Desarrollo y Capacitación: Los líderes inclusivos invierten en el desarrollo y la capacitación de todos los empleados, brindando oportunidades para el crecimiento profesional independientemente de su origen.

Comunicación Abierta y Escucha Activa: Fomentan una comunicación abierta y escuchan activamente las preocupaciones y perspectivas de los empleados. Esto contribuye a la creación de un entorno en el que las voces de todos son valoradas.

Modelado de Comportamiento Inclusivo: Los líderes inclusivos sirven como ejemplos de comportamiento inclusivo, demostrando respeto, empatía y equidad en sus interacciones con los demás.

Innovación y Creatividad: La diversidad de pensamiento que promueve el liderazgo inclusivo conduce a una mayor innovación y creatividad en la resolución de problemas y en la generación de ideas.

El liderazgo inclusivo no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también tiene un impacto positivo en la cultura organizacional, la retención de talento y el rendimiento empresarial. Las organizaciones que adoptan un enfoque inclusivo suelen disfrutar de una mayor satisfacción de los empleados, una mayor diversidad de ideas y una mayor adaptabilidad en un mundo empresarial en constante cambio.

En la actualidad, la promoción del liderazgo inclusivo se presenta como una necesidad imperante en el entorno empresarial. Según el informe "Approaching the Future 2020", apenas un 36% de los directivos se dedican a impulsar un liderazgo inclusivo y diverso en sus organizaciones. Esto subraya la necesidad de una transformación significativa en la mentalidad y las prácticas de liderazgo en numerosas empresas (López y Caramuti, 2020).

La crisis global provocada por la pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia en las organizaciones. Esta crisis, lejos de servir como excusa para perpetuar hábitos de liderazgo tradicionales, debe interpretarse como un acicate para promover nuevos liderazgos en clave de diversidad. Aquí, es esencial comprender la relación entre liderazgo inclusivo y la capacidad de las organizaciones para enfrentar desafíos y oportunidades en un mundo en constante cambio.

Un liderazgo inclusivo no se trata únicamente de cumplir con requisitos legales o demostrar una imagen de diversidad superficial. En lugar de ello, es un enfoque estratégico que implica aprovechar al máximo la diversidad de perspectivas y experiencias de los empleados para impulsar la innovación y la toma de decisiones efectivas. La baja adopción del liderazgo inclusivo, tal como lo revela la mencionada estadística del 36%, sugiere que muchas organizaciones aún tienen un largo camino por recorrer en esta área.

La crisis del COVID-19 ha sacado a la luz la importancia de la empatía, la adaptabilidad y la comunicación efectiva en el liderazgo. Los líderes inclusivos tienden a ser más efectivos en la gestión de situaciones de crisis, ya que fomentan un entorno en el

que los empleados se sienten valorados y seguros, lo que a su vez aumenta su compromiso y disposición para enfrentar desafíos inesperados.

En tal sentido, los resultados iniciales indican que existe un déficit en la promoción del liderazgo inclusivo en las organizaciones, y la crisis del COVID-19 debería considerarse como un catalizador para impulsar cambios en esta dirección. La discusión posterior explorará más a fondo los beneficios del liderazgo inclusivo y cómo las organizaciones pueden avanzar hacia la implementación efectiva de este enfoque.

A su vez, el análisis de la relación entre liderazgo y comunicación estratégica es fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden aprovechar el potencial del liderazgo en el contexto de las relaciones públicas. En este sentido, Londoño-Proaño (2019) aborda esta cuestión en su investigación.

Londoño-Proaño destaca la importancia de examinar diversos enfoques y estilos de liderazgo que tienen relevancia en el ámbito de las relaciones públicas. Entre los liderazgos más utilizados, se encuentran:

Liderazgo Excelente: Este enfoque promueve líderes que se destacan por su integridad, responsabilidad y capacidad para inspirar a otros. La excelencia en el liderazgo se alinea con una comunicación estratégica que enfatiza los valores y la misión de la organización.

Liderazgo con Enfoque en la Teoría de la Contingencia: Este tipo de liderazgo reconoce que no existe un enfoque único para liderar con éxito en todas las situaciones. La comunicación estratégica debe adaptarse a las circunstancias específicas y a las demandas cambiantes de las relaciones públicas.

Liderazgo Transformacional: El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los seguidores para que alcancen su máximo potencial. La comunicación estratégica en este contexto se basa en contar una historia poderosa y en conectar con la visión compartida.

Liderazgo Transaccional: En contraste, el liderazgo transaccional se enfoca en el intercambio de recompensas y castigos por el rendimiento. La comunicación estratégica aquí suele ser más directiva y orientada a la tarea.

Liderazgo Inclusivo: El liderazgo inclusivo se basa en la promoción de la diversidad y la equidad en la fuerza laboral. La comunicación estratégica inclusiva enfatiza la apertura, la escucha y la valoración de todas las voces.

La investigación de Londoño-Proaño subraya que la elección del estilo de liderazgo en las relaciones públicas puede tener un impacto significativo en la percepción

de la organización y su capacidad para gestionar su reputación. Un liderazgo efectivo puede fortalecer la relación de la organización con sus partes interesadas y promover una comunicación estratégica coherente.

En este contexto, es fundamental considerar cómo las organizaciones pueden aprovechar los beneficios de un liderazgo inclusivo. La promoción de la diversidad y la equidad en la fuerza laboral no solo es un imperativo ético, sino que también puede mejorar la comunicación estratégica al reflejar una variedad de perspectivas y experiencias en las estrategias de relaciones públicas.

Por lo tanto, la relación entre liderazgo y comunicación estratégica es compleja y dinámica, y la elección del enfoque de liderazgo adecuado en el contexto de las relaciones públicas puede marcar la diferencia en la percepción de la organización y su éxito en la gestión de su reputación.

Por otra parte, Chacón Rojas (2022) aborda de manera directa las condiciones necesarias en "La Empresa" para la implementación efectiva de un modelo de liderazgo inclusivo. Esta investigación-acción, que empleó una metodología mixta que combinó enfoques cuantitativos y cualitativos, proporciona una visión valiosa sobre cómo se pueden diseñar modelos de liderazgo inclusivo para los cargos con rol de jefatura en empresas ubicadas en Chile.

Los resultados de esta investigación destacan varias condiciones clave que son fundamentales para la implementación exitosa de un modelo de liderazgo inclusivo en una organización:

Diagnóstico Integral: El primer paso crucial es llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo de la organización, que incluye tanto elementos cuantitativos como cualitativos. Este diagnóstico permite entender la dinámica y la realidad específica de la empresa en términos de liderazgo inclusivo.

Plan de Acción a Mediano y Largo Plazo: La investigación revela la importancia de diseñar un plan de acción que abarque el corto, mediano y largo plazo. Esto indica que la implementación efectiva del liderazgo inclusivo es un proceso gradual que requiere compromiso a largo plazo.

Contextualización Empresarial: El modelo de liderazgo inclusivo debe ser adaptado específicamente al contexto de la empresa. No existe una solución única para todas las organizaciones, y es esencial considerar las particularidades de cada empresa en el diseño del modelo.

Desarrollo de Competencias de Liderazgo Inclusivo: El enfoque del modelo debe

ser el desarrollo de competencias de liderazgo inclusivo entre los líderes de la organización. Esto implica la formación y capacitación para fomentar la apertura, la empatía y la valoración de la diversidad en la toma de decisiones.

Creación de Espacios Inclusivos y Equitativos: Para promover el liderazgo inclusivo, se deben crear espacios de trabajo que sean diversos, inclusivos, equitativos y abiertos a puntos de vista diferentes. Esto fomenta la participación de todos los empleados y permite que sus voces sean escuchadas.

Promoción de la Diversidad y el Trato Justo: El modelo de liderazgo inclusivo debe tener como objetivo promover activamente la diversidad en la fuerza laboral y garantizar un trato justo para todos los empleados. Esto contribuye a potenciar el talento del capital humano de la organización.

A modo de discusión de estos resultados, es importante destacar que la implementación de un modelo de liderazgo inclusivo no es una tarea sencilla ni un proceso de "talla única". En cambio, requiere un enfoque personalizado que considere las necesidades y desafíos específicos de la organización. Además, la inversión a largo plazo en el desarrollo de líderes inclusivos es esencial para lograr resultados sostenibles.

Asimismo, el estudio realizado por Correa (2019) destaca el papel transformador que las Empresas B de América Latina están desempeñando en el ámbito de la diversidad e inclusión. Estas empresas están redefiniendo su rol en la sociedad, pasando de considerar la inclusión de poblaciones vulnerables como un asunto de "responsabilidad social" a integrarla como parte fundamental de su modelo de negocio. Esto implica un cambio significativo en la forma en que las empresas abordan los desafíos sociales.

Las prácticas tradicionales de responsabilidad social empresarial (RSE) se están transformando en acciones que son centrales para el éxito de los negocios. Las Empresas B de América Latina se han convertido en un ejemplo destacado de esta evolución. Más de 500 Empresas B Certificadas en la región han asumido el compromiso de generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Su trabajo abarca una amplia gama de áreas, desde la construcción de resiliencia en los ecosistemas y comunidades hasta la promoción de la sostenibilidad, la mitigación de las emisiones de CO₂ y la oferta de productos más saludables.

El estudio presenta tres enfoques clave para que las empresas se conviertan en actores relevantes en la promoción de la inclusión de poblaciones vulnerables:

Negocios Diseñados para Generar Inclusión: Algunas empresas se crean con el propósito principal de ofrecer inclusión económica a poblaciones vulnerables. Estas

empresas demuestran que es posible generar ganancias mientras se promueve la inclusión, y que la inclusión es una parte central de su negocio.

Inclusión a lo Largo de la Cadena de Valor: Otras empresas consideran la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad en todas las etapas de su cadena de valor. Esto incluye la contratación, la capacitación, las relaciones con proveedores, el diseño de productos, las estrategias de marketing y la gobernanza de la empresa. Se reconoce que la inclusión debe abordarse de manera integral.

Participación Activa en Políticas Públicas: Además, algunas empresas y empresarios se involucran activamente en la construcción de políticas públicas y promoción de la inclusión en el mercado. Su influencia no se limita a las operaciones internas de sus empresas, sino que se extiende a un nivel más amplio para promover cambios sistémicos.

La experiencia de estas Empresas B latinoamericanas es un testimonio inspirador que debería motivar a otras empresas del sector privado a desempeñar un papel más activo en la promoción de la inclusión en la región. Este enfoque no solo tiene un impacto positivo en la sociedad, sino que también puede ser una estrategia comercial sólida a largo plazo. La combinación de rentabilidad y responsabilidad social es un ejemplo de cómo las empresas pueden adaptarse a los desafíos sociales y contribuir a un cambio significativo en la forma en que operan en la región.

Echazarreta Soler y Costa Marcé (2018) se enfocan en las empresas inclusivas y su capacidad para reinventar la calidad de vida en un contexto de desafíos económicos y sociales. En un entorno global que ha experimentado una desaceleración económica significativa y una escasez de empleo decente, son los sectores más vulnerables de la sociedad los que se ven fundamentalmente afectados. En este escenario, las empresas inclusivas emergen como un contrapeso para abordar la desigualdad y la exclusión arraigadas en el sistema económico actual.

Este estudio se centra en describir las principales características de las empresas inclusivas, que se rigen por cuatro principios fundamentales:

Valores: Las empresas inclusivas se basan en valores sólidos que se centran en la equidad, la justicia social y la responsabilidad hacia la comunidad. Estos valores no solo se reflejan en la misión y la cultura de la empresa, sino que también guían las acciones y las decisiones comerciales.

Gestión de Equipos: La gestión de equipos en empresas inclusivas implica la promoción de la diversidad y la igualdad en el lugar de trabajo. Esto se traduce en la

creación de equipos diversos que abarcan una variedad de perspectivas y experiencias, lo que a su vez fomenta la innovación y el compromiso.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Las empresas inclusivas consideran la responsabilidad social empresarial como un pilar fundamental. Esto implica no solo cumplir con las obligaciones legales, sino también buscar activamente maneras de contribuir al bienestar de la sociedad, a través de programas de apoyo a comunidades y causas sociales.

Marketing Responsable: El marketing responsable se convierte en una parte integral de las estrategias de las empresas inclusivas. Estas empresas promueven sus productos y servicios de manera ética y considerada, evitando la explotación o la promoción de estereotipos perjudiciales.

La revisión teórica de los estudios más importantes en este campo lleva a la conclusión de que hay una necesidad urgente de empresas inclusivas que contribuyan al bien común mientras generan ganancias. Estas empresas no solo deben ser éticas en su enfoque, sino también inteligentes, utilizando la tecnología de la información y la comunicación para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Además, la sostenibilidad es esencial, ya que las empresas deben equilibrar el desarrollo comercial con la protección del medio ambiente y del planeta.

El estudio realizado por Lundy y Vander Heyden (2010) destaca el concepto de "Negocios Inclusivos" como un modelo empresarial que promueve relaciones "ganar-ganar" tanto para las empresas como para las comunidades de bajos ingresos. En colaboración con el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), SNV impulsa el desarrollo de estos negocios inclusivos como un enfoque rentable y sostenible.

Los Negocios Inclusivos son enfoques rentables que permiten la integración de segmentos de población de bajos ingresos en las operaciones de las empresas de una manera que beneficia a estas comunidades y les proporciona medios de vida sostenibles. En esencia, se trata de un modelo de negocio que va más allá de la simple búsqueda de ganancias y que se enfoca en contribuir al desarrollo económico y social de las poblaciones menos favorecidas.

Los resultados de esta investigación apuntan a varios aspectos clave relacionados con los Negocios Inclusivos:

Rentabilidad y Sostenibilidad: Uno de los aspectos destacados es la noción de que los Negocios Inclusivos son rentables y sostenibles. Esto contradice la creencia común

de que el beneficio económico y la inclusión social son mutuamente excluyentes. Los Negocios Inclusivos demuestran que es posible lograr beneficios económicos mientras se mejora la calidad de vida de las comunidades marginadas.

Integración de Segmentos de Bajos Ingresos: Estos negocios buscan activamente la integración de segmentos de población de bajos ingresos en sus operaciones. Esto puede implicar la creación de empleo, el acceso a servicios básicos, la promoción de capacidades locales y la participación de estas comunidades en la cadena de valor de la empresa.

Enfoque en el Desarrollo Sostenible: Los Negocios Inclusivos no solo buscan el beneficio económico a corto plazo, sino que también están comprometidos con el desarrollo sostenible a largo plazo y se basa en considerar el impacto ambiental, social y económico de las operaciones empresariales.

Alianzas y Colaboración: La creación de Negocios Inclusivos a menudo implica colaboraciones y alianzas con organizaciones, gobiernos y ONG. Esta cooperación es fundamental para aprovechar las fortalezas y recursos de diversas partes interesadas.

Por ende, los Negocios Inclusivos representan un enfoque innovador en el mundo empresarial, donde la rentabilidad y la sostenibilidad se combinan con la inclusión social y económica. Estos modelos demuestran que es posible generar beneficios económicos mientras se contribuye al bienestar de las comunidades más vulnerables. Además, la colaboración y las alianzas son esenciales para la implementación efectiva de estos negocios, ya que requieren un enfoque multidisciplinario y una visión a largo plazo para lograr resultados significativos.

El artículo de investigación de Prieto Pulido y Fabelo (2009) se centra en analizar la intersección entre el liderazgo, el capital social y el desarrollo sostenible, especialmente cómo las redes se convierten en herramientas fundamentales para avanzar hacia el desarrollo sostenible.

El artículo resalta el liderazgo social como un proceso clave en la construcción de un país. Esto implica la promoción de un diálogo participativo en la sociedad y la creación de una visión a largo y mediano plazo. El liderazgo social se concibe como un catalizador para involucrar a diferentes sectores de la sociedad en la toma de decisiones y en la búsqueda de soluciones sostenibles a los desafíos del país. Este enfoque resalta la importancia de liderar no solo en términos de gestión, sino también en la creación de un entorno propicio para la participación ciudadana y el desarrollo sostenible.

El paradigma del capital social se plantea como una base fundamental para la

construcción del desarrollo sostenible. En este contexto, el liderazgo se convierte en un elemento esencial para el florecimiento de habilidades y destrezas adquiridas a través de un proceso de aprendizaje social. El capital social se construye a través de la confianza, las relaciones, la colaboración y la participación activa de la comunidad en la toma de decisiones.

El artículo sugiere que las redes desempeñan un papel crítico en la promoción del liderazgo, el capital social y el desarrollo sostenible. Estas redes permiten la conexión y colaboración entre individuos, organizaciones y comunidades. A través de estas redes, se pueden compartir conocimientos, recursos y experiencias, lo que a su vez facilita el aprendizaje social y la creación de soluciones sostenibles.

En definitiva, el artículo destaca la importancia de comprender el liderazgo, el capital social y las redes como componentes interconectados para avanzar hacia el desarrollo sostenible. El liderazgo social se presenta como una herramienta clave en la construcción de un país y en la promoción de la participación ciudadana. El capital social se erige como un pilar esencial para la sostenibilidad, y las redes se consideran herramientas cruciales para la difusión de conocimiento y la colaboración. En conjunto, estos elementos contribuyen a la construcción de un camino hacia un desarrollo sostenible y una sociedad más equitativa y participativa.

El artículo "Modelos para el Análisis de los Negocios Inclusivos: Construcción Mediante el Estudio de Casos" de Licandro (2013) se centra en el concepto de Negocios Inclusivos (NI) en el contexto de la Base de la Pirámide (BDP), que se refiere a la población con bajos ingresos. A continuación, ofreceré una breve introducción al artículo:

El concepto de Negocios Inclusivos (NI) con la Base de la Pirámide (BDP) surgió en la década de 2000 como una estrategia para promover la inclusión social y económica de las personas en situación de pobreza. Estos negocios buscan crear emprendimientos asociativos que involucran a personas pobres en la cadena de valor de empresas, permitiéndoles participar en la economía y mejorar sus condiciones de vida.

A pesar de que el concepto de NI y su aplicación en la BDP han ganado relevancia, la investigación teórica y empírica en este campo aún está en sus primeras etapas. Sin embargo, el análisis de diversas experiencias ha permitido el desarrollo de herramientas conceptuales útiles para orientar la reflexión teórica, la investigación empírica y el análisis estratégico de los NI.

El objetivo del documento es presentar algunas de estas herramientas conceptuales que han sido desarrolladas a partir del estudio de casos de NI en Uruguay.

Estas herramientas proporcionan una base para comprender y analizar los aspectos clave de los NI, su impacto en la inclusión social y económica, y su contribución a la cadena de valor de las empresas.

En resumen, el artículo aborda el concepto de Negocios Inclusivos en el contexto de la Base de la Pirámide y destaca la importancia de desarrollar herramientas conceptuales que faciliten la comprensión y el análisis de estas iniciativas. A medida que los NI continúan siendo una estrategia importante para la inclusión económica y social, el desarrollo de modelos de análisis sólidos es esencial para evaluar su impacto y potencial.

Otra investigación es "Liderazgo Empresarial en Mujeres" de Horta Varon (2022) que sugiere que se aborda el tema del liderazgo empresarial en mujeres y su impacto en el desarrollo y la confianza en los empleados.

El mismo se centra en el liderazgo empresarial desempeñado por mujeres y examina su influencia en el desarrollo y la confianza de los empleados. El liderazgo en el ámbito empresarial es un tema de gran relevancia, y en particular, se analiza cómo las mujeres lideran organizaciones y equipos en diversas capacidades y roles.

El artículo sugiere que existen varios tipos de liderazgo empresarial desempeñados por mujeres. Estos tipos de liderazgo pueden estar relacionados con teorías y enfoques que se han desarrollado a lo largo de los años. El estudio parece explorar cómo diferentes enfoques y estilos de liderazgo femenino pueden influir en el funcionamiento de las organizaciones.

Se destaca la importancia de la comunicación en el liderazgo empresarial femenino. La comunicación efectiva puede reflejar el valor y el funcionamiento de una organización. Se sugiere que la comunicación eficiente es fundamental para establecer una igualdad de género en el liderazgo, sin importar si las mujeres ocupan posiciones de liderazgo de bajo, medio o alto rango. El liderazgo empresarial desempeñado por mujeres se considera un medio para promover una mejor igualdad de género en las organizaciones. Se espera que, a través de diversas estrategias de liderazgo y una comunicación efectiva, se fomente un entorno en el que las mujeres tengan un impacto significativo en sus roles de liderazgo en empresas de todos los niveles y sectores.

Es por ello que el artículo aborda la diversidad de liderazgo empresarial femenino y su influencia en el desarrollo de organizaciones y la confianza de los empleados. Se destaca la importancia de la comunicación efectiva y se aboga por una mayor igualdad de género en todos los niveles de liderazgo empresarial. El liderazgo de las mujeres se

considera una fuerza impulsora para lograr una mayor equidad de género en el mundo empresarial.

En el campo de la educación, el liderazgo ha sido reconocido como un factor determinante en la mejora del rendimiento académico de los estudiantes. Sin embargo, a medida que las escuelas evolucionan hacia un enfoque más inclusivo, la literatura sobre el liderazgo inclusivo ha empezado a cobrar importancia. El artículo de Valdés Morales (2018) aborda la relevancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de inclusión en el entorno escolar.

La inclusión en el contexto educativo se refiere a la práctica de garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus diferencias y necesidades, tengan la oportunidad de participar plenamente en la vida escolar y alcanzar su máximo potencial. En este contexto, el liderazgo inclusivo no se limita a la figura del director, sino que se comparte y se impulsa a través de todo el equipo directivo.

El trabajo exploró cómo el liderazgo inclusivo implica la promoción de una filosofía de inclusión, la gestión de la diversidad en la escuela y la creación de un sentido de comunidad escolar cohesionada. A medida que las escuelas buscan transitar hacia modelos más inclusivos, el liderazgo se convierte en un elemento central para garantizar que todos los estudiantes se sientan valorados y respaldados en su aprendizaje. La inclusión no es solo una responsabilidad de los docentes, sino que recae en el liderazgo escolar en su conjunto.

Aquí se destaca la importancia de comprender el papel crucial que desempeñan los equipos directivos en la promoción de la inclusión en las escuelas y en la creación de un entorno educativo donde todos los estudiantes puedan prosperar y desarrollarse plenamente.

El artículo de Gómez Hurtado (2013) se centró en el análisis de investigaciones en el campo del liderazgo educativo y la dirección escolar, con un enfoque particular en la mejora de la inclusión escolar en las escuelas. El estudio proporciona una revisión exhaustiva de la literatura académica y presenta las investigaciones más representativas relacionadas con la educación inclusiva y el desarrollo de una escuela orientada hacia la justicia social.

En el contexto actual de la educación, la diversidad en las aulas es un aspecto fundamental. Las escuelas enfrentan la tarea de proporcionar una educación inclusiva que atienda a las necesidades de todos los estudiantes, independientemente de sus diferencias. El liderazgo escolar desempeña un papel esencial en este proceso. El artículo explora

temas clave relacionados con el liderazgo inclusivo, la dirección escolar y la gestión de la diversidad en las escuelas.

Entre los temas destacados se encuentran el liderazgo inclusivo, que se centra en la promoción de una cultura de inclusión en las escuelas; el liderazgo distribuido como respuesta a la diversidad en los centros educativos, que implica la colaboración entre diversos actores; la dirección escolar como un factor crucial para la inclusión escolar, destacando el papel de los directivos en este proceso; el perfil de los directivos necesarios para liderar una escuela inclusiva; y la promoción de un liderazgo y dirección inclusiva para una atención y gestión adecuada de la diversidad estudiantil.

Las principales conclusiones del estudio subrayan la importancia de desarrollar un liderazgo inclusivo y distribuido en las escuelas, donde los equipos directivos fomenten la colaboración de toda la comunidad educativa. Esto permite abordar de manera efectiva la diversidad de estudiantes y garantiza que cada estudiante reciba una educación que responda a sus necesidades individuales.

El artículo destaca la necesidad de avanzar hacia un enfoque educativo que promueva la inclusión, la igualdad y la justicia social, y muestra cómo el liderazgo escolar desempeña un papel crucial en este proceso. La colaboración y el trabajo en equipo se convierten en elementos clave para alcanzar una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes.

El artículo de Valdés Morales (2022) se enfoca en el análisis de estudios empíricos relacionados con el liderazgo escolar inclusivo. El objetivo de esta revisión es contribuir a una comprensión más profunda del liderazgo escolar en el contexto de la inclusión educativa. Se han revisado 22 artículos empíricos publicados en la última década, prestando especial atención a varios aspectos clave.

Concepto de Liderazgo Inclusivo:

El artículo aborda el concepto de liderazgo inclusivo en el contexto escolar. Esto implica líderes que no solo aceptan la diversidad, sino que también la defienden y se comprometen con valores inclusivos. Los líderes inclusivos son aquellos que creen en la importancia de la igualdad de oportunidades y en la atención a las necesidades individuales de todos los estudiantes.

Competencias y Prácticas:

Se examinan las principales competencias y prácticas que se han identificado en los estudios empíricos. Estas competencias y prácticas se refieren a las habilidades y acciones específicas que los líderes escolares utilizan para promover la inclusión y la

diversidad en sus escuelas.

Cambios en el Ámbito Escolar:

El artículo se centra en los cambios que resultan de la implementación de un liderazgo inclusivo en las escuelas. Esto puede incluir la creación de entornos de apoyo, la promoción de la colaboración entre todos los actores escolares y la mejora en los resultados académicos y en la satisfacción de los estudiantes.

Barreras y Desafíos:

Se examinan las barreras y los desafíos que los líderes escolares inclusivos enfrentan en la implementación de prácticas inclusivas. Estos desafíos pueden incluir resistencia al cambio, falta de recursos, y obstáculos culturales o institucionales.

Enfoques de Inclusión:

El artículo también aborda las diversas perspectivas sobre lo que constituye la inclusión y cómo se aborda desde el liderazgo escolar. Diferentes enfoques y teorías de la inclusión pueden influir en la forma en que los líderes escolares implementan estrategias inclusivas en sus escuelas.

Por otra parte, Sáez Pinto (2019) se centró en el liderazgo inclusivo en el ámbito de la educación y, en particular, en la influencia de los directores de establecimientos educativos y sus equipos de gestión en la promoción de prácticas inclusivas. En un contexto en el que las políticas educativas buscan promover la inclusión escolar como un valor fundamental, el liderazgo de los directores se vuelve esencial para llevar a cabo esta transformación.

En un esfuerzo por homogeneizar las funciones de los equipos directivos en las escuelas, se creó el Marco para la Buena Dirección, un modelo de gestión que pretende perfeccionar el trabajo de los directores al desarrollar habilidades y estrategias que satisfagan las necesidades de la educación en Chile. Este marco proporciona pautas para la gestión educativa en un entorno en constante cambio.

El artículo subraya que la educación de calidad va de la mano con la inclusión escolar. La inclusión se convierte en un factor crítico para medir el éxito y la mejora en el sistema educativo. Las transformaciones culturales son fundamentales para iniciar cualquier proceso de cambio institucional, y las prácticas inclusivas se consideran un punto de partida clave para el desarrollo de escuelas inclusivas.

El liderazgo escolar se reconoce como una variable crucial para mejorar el rendimiento académico. Sin embargo, la literatura destaca la falta de información en el contexto de escuelas que buscan avanzar hacia un modelo más inclusivo. El artículo

enfatisa la importancia de comprender el liderazgo inclusivo y cómo los equipos directivos desempeñan un papel esencial en el desarrollo de una cultura de inclusión en las escuelas. El liderazgo inclusivo implica la promoción de una filosofía de inclusión, el liderazgo en la gestión de la diversidad y la promoción de un sentido de comunidad escolar cohesionada.

Un aspecto clave que resalta el artículo es que el liderazgo inclusivo no recae únicamente en la figura del director, sino que se comparte y se impulsa a través de todo el equipo directivo. Esto subraya la necesidad de un enfoque colaborativo y colectivo para promover la inclusión en el ámbito educativo.

El artículo "Liderazgo Inclusivo: ¿Utopía o Realidad?" de Inmaculada Gómez Hurtado (2022), aborda un tema de gran relevancia en el campo de la educación.

El mencionado trabajo se adentra en el desafiante mundo del liderazgo en las escuelas inclusivas, un tema crítico en la actualidad para aquellas instituciones educativas que aspiran a la inclusión escolar como su principal objetivo. En un contexto en el que se busca crear una visión compartida de la inclusión, desarrollar una cultura inclusiva, adquirir competencias y promover prácticas inclusivas, el liderazgo se convierte en una preocupación tanto para los líderes formales como para los informales en el ámbito educativo.

El artículo plantea que liderar escuelas inclusivas es un reto importante. La inclusión escolar busca asegurar que todas las personas, independientemente de sus diferencias, tengan igualdad de oportunidades y se sientan valoradas en el entorno educativo. Esto implica la construcción de una visión compartida de inclusión, el fomento de una cultura inclusiva que celebre la diversidad, la adquisición de competencias necesarias para apoyar a todos los estudiantes y la implementación de prácticas inclusivas en el día a día.

El liderazgo inclusivo no recae únicamente en los líderes formales, como los directores escolares, sino que también involucra a líderes informales en la comunidad educativa. Estos líderes, que pueden incluir docentes, personal de apoyo, padres y estudiantes, desempeñan un papel esencial en la promoción de prácticas inclusivas y en la construcción de una cultura inclusiva en la escuela.

Allí, se plantea la complejidad y la importancia del liderazgo inclusivo en las escuelas. La inclusión no es solo un objetivo, sino un principio fundamental para garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad y se sientan incluidos en la comunidad escolar. Los líderes, tanto formales como informales,

desempeñan un papel crucial en la promoción de prácticas inclusivas y en la creación de una cultura que valore y celebre la diversidad en el entorno educativo. La pregunta clave que plantea el artículo es si el liderazgo inclusivo es una utopía o una realidad alcanzable en las escuelas actuales.

El estudio realizado por Crisol Mora, Romero y Nievas (2023) se enfocó en examinar las diferencias en el liderazgo inclusivo en los centros de educación obligatoria en España desde la perspectiva de las familias. El trabajo se centra en la evaluación del liderazgo inclusivo en los centros de educación obligatoria en España, pero con un enfoque particular en cómo lo perciben las familias de los estudiantes. La inclusión educativa es un objetivo fundamental en el sistema escolar y se considera vital para garantizar igualdad de oportunidades y una educación de calidad para todos los estudiantes.

Para llevar a cabo este estudio, se recopiló información de 631 familias mediante el uso de un cuestionario llamado LEI-Q-Famili. Este cuestionario proporcionó a los investigadores información valiosa sobre la percepción de las familias en relación con las acciones e iniciativas implementadas por los equipos directivos de los centros educativos en el contexto de la inclusión.

El estudio se propuso determinar si existen diferencias significativas en la percepción de las familias según diversas variables. Estas variables incluyen aspectos sociodemográficos, académicos y relacionales de los participantes. Las variables examinadas incluyen el género, el tipo de centro educativo, los vínculos familiares, los niveles educativos impartidos por el centro y el nivel socioeconómico del distrito escolar.

Los resultados obtenidos a través del análisis estadístico permiten identificar las acciones y estrategias implementadas por los líderes de los centros educativos para avanzar en el desarrollo de una cultura escolar inclusiva. Además, se destaca el papel esencial que desempeñan las familias en este proceso, ya que juegan un papel clave en la promoción de la inclusión y la igualdad de oportunidades en el ámbito educativo.

CONCLUSIONES

En un mundo cada vez más diverso y en constante evolución, el liderazgo inclusivo se ha convertido en un elemento esencial tanto en el ámbito empresarial como en el educativo. Los estudios y artículos revisados en este contexto han proporcionado una visión más profunda de lo que implica el liderazgo inclusivo y cómo se aplica en diversas áreas. A través de estas investigaciones, se han identificado tendencias y

prácticas que subrayan la importancia de este enfoque de liderazgo en la construcción de organizaciones y comunidades más igualitarias y abiertas.

En el ámbito empresarial, se ha observado que el liderazgo inclusivo no solo promueve la diversidad en la fuerza laboral, sino que también tiene un impacto positivo en la innovación, la productividad y la cultura organizacional. Empresas que adoptan un enfoque inclusivo fomentan un ambiente en el que todos los empleados se sienten valorados, respetados y empoderados para contribuir con sus habilidades y perspectivas únicas. Además, se ha demostrado que el liderazgo inclusivo es fundamental para abordar los desafíos sociales y económicos, como la inclusión de poblaciones vulnerables y la promoción de la diversidad en el ámbito empresarial.

En el ámbito educativo, el liderazgo inclusivo desempeña un papel crucial en la creación de escuelas y comunidades educativas inclusivas. Los líderes escolares, tanto formales como informales, juegan un papel importante en la promoción de prácticas inclusivas y la construcción de una cultura que celebre la diversidad de los estudiantes. La inclusión escolar es fundamental para garantizar igualdad de oportunidades y una educación de calidad para todos los estudiantes, independientemente de sus diferencias.

Las investigaciones han demostrado que el liderazgo inclusivo implica no solo la participación activa de los líderes escolares, sino también la colaboración de toda la comunidad educativa, incluidas las familias. La percepción de las familias sobre el liderazgo inclusivo puede variar según variables sociodemográficas, académicas y relacionales, lo que subraya la importancia de comprender las diferencias en la perspectiva de las partes interesadas.

En un contexto más amplio, el liderazgo inclusivo se considera una herramienta poderosa para avanzar hacia una sociedad más justa y equitativa. La inclusión no es solo un objetivo, sino un principio fundamental que impulsa el cambio cultural y promueve una mayor igualdad de oportunidades. El liderazgo inclusivo es un motor para la construcción de organizaciones y comunidades inclusivas, donde cada individuo se siente valorado y tiene la oportunidad de contribuir plenamente.

Por lo tanto, es una respuesta necesaria a los desafíos de un mundo diverso y en constante cambio. Ya sea en el ámbito empresarial o educativo, este enfoque de liderazgo fomenta la diversidad, la igualdad y la inclusión, lo que a su vez contribuye a un entorno más enriquecedor y equitativo para todos. La investigación en este campo continúa evolucionando y proporcionando valiosas ideas para promover la inclusión en todas las facetas de la sociedad. El liderazgo inclusivo es más que una tendencia; es una necesidad

imperante en la construcción de un futuro más inclusivo y equitativo.

El liderazgo inclusivo no es solo una tendencia pasajera, sino un enfoque que trasciende las fronteras y las industrias. Está arraigado en la creencia de que la igualdad y la diversidad son motores para el progreso y el éxito. Las organizaciones que adoptan el liderazgo inclusivo no solo prosperan en términos de resultados, sino que también contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

En un mundo en constante evolución, donde las diferencias enriquecen y fortalecen, el liderazgo inclusivo es el faro que guía a las organizaciones hacia un futuro más prometedor. Representa un compromiso con la igualdad, la diversidad y la inclusión en su sentido más amplio. La transformación de las organizaciones a través del liderazgo inclusivo no es solo una elección sabia; es una necesidad para un mundo mejor y más igualitario. Las investigaciones continúan arrojando luz sobre este camino, y es un camino que debemos seguir recorriendo con determinación y convicción.

FINANCIACIÓN

No se recibió financiación para el desarrollo de la presente investigación.

CONFLICTO DE INTERESES

Se declara que no existe conflicto de intereses.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

	Erolia Casquete Tamayo	Jexenia Ultreras Rodríguez.	Maria Teresa De Jesús De La Paz Rosales	Jesús Adolfo Peraza Aguirre
Participar activamente en:				
Conceptualización	X	X		X
Análisis formal	X	X		X
Adquisición de fondos				
Investigación	X	X	X	X
Metodología	X	X		
Administración del proyecto	X	X	X	
Recursos	X	X		X
Redacción –borrador original	X	X	X	X
Redacción –revisión y edición	X	X	X	X
La discusión de los resultados	X	X	X	X
Revisión y aprobación de la versión final del trabajo.	X	X	X	X

REFERENCIAS

- Chacón Rojas, S. (2022). *Condiciones en "La Empresa" para la implementación de un modelo de liderazgo inclusivo*. [Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional] Universidad de Chile. URI: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/195642>
- Correa, M. E. (2019). Mejores prácticas de diversidad e inclusión en las empresas B de América Latina. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/2bd3b0cb-acf0-49dc-af8a-52016935da61/content>
- Echazarreta Soler, C., & Costa Marcé, A. (2018). Empresas inclusivas, reinventando la Calidad de Vida: una revisión teórica. *Global journal of Human social science*, 2018, vol. 18, núm. 3, p. 1-8.
- Gómez Hurtado, I. (2013). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo

- inclusivo. *Revista Fuentes*, 14, 61-84.
- Horta, J. A. (2022). *Liderazgo empresarial en mujeres*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/40437>.
- Hurtado, I. G. (2022). Liderazgo inclusivo: ¿utopía o realidad?. *Cuadernos de pedagogía*, 530, 4.
- Licandro, O. D., (2013). Modelos para el análisis de los negocios inclusivos: construcción mediante el estudio de casos. *Telos*, 15(1), 32-48.
- Londoño-Proano, C. (2019). El liderazgo y la comunicación estratégica: una aproximación teórica. *Razón y Palabra*, 22(3_102), 358-371.
- López, I., & Caramuti, C. (2020). El momento para el liderazgo inclusivo es ahora. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, (356), 3.
- Lundy M, Vander Heyden D. 2010. *Negocios Inclusivos – Modelos Empresariales Incluyentes. Conceptos, Casos y Perspectivas para la Alianza de Aprendizaje*. Presentado en Taller Regional de Intercambio de la Alianza de Aprendizaje. Managua, Nicaragua: Alianzas de Aprendizaje.
- Moya, E. C., López, M. A. R., & Nievas, P. P. (2023). ¿Qué diferencias existen en el liderazgo inclusivo desarrollado en los centros de educación obligatoria en España según la perspectiva de las familias? *Revista INFAD de Psicología. International Journal of Developmental and Educational Psychology.*, 1(1), 117-124.
- Prieto Pulido, R. A., & Fabelo, R. A. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos*, 11(1), 52-68.
- Sáez Pinto (2019) *Liderazgo inclusivo: prácticas inclusivas desde la mirada de los directores de establecimientos educacionales de la comuna de Talcahuano*. [Tesina presentada a la Facultad de Gobierno para optar al grado de Magister en Política Educativa] Universidad del Desarrollo.
- Valdés Morales, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*, (36), 4-27. Epub June 11, 2022. <https://doi.org/10.14482/zp.36.3719>
- Valdés Morales, R. A. (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 51-66.