



**LIDERAZGO INCLUSIVO EN EQUIPOS DE PROYECTOS DE
INFRAESTRUCTURA URBANA DEL SECTOR PÚBLICO EN BOGOTÁ:
PRÁCTICAS Y POSIBILIDADES DE MEJORA PARA LA INTEGRACIÓN DE
EQUIPOS DIVERSOS**

*Inclusive leadership in urban-infrastructure project teams from the public sector in
Bogota: Practices and improvement possibilities for the integration of diverse teams*

**Trabajo de grado para optar por el título de
Magíster en Gerencia de Proyectos**

YOSDY LORENT PALACIOS ROBLEDO

DIRECTOR

FRANCISCO DARÍO LÓPEZ GALLEGO, PH. D.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ
AGOSTO DE 2025**

Tabla de contenido

RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
1. Planteamiento	7
1.1. Introducción	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	9
1.3. Pregunta de Investigación	11
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo General.....	11
1.4.2. Objetivos Específicos.....	11
1.5. Justificación.....	12
2. Marco Conceptual	14
2.1. Antecedentes de Investigación	14
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	14
2.1.2. Antecedentes Nacionales	18
2.2. Conceptos Fundamentales	20
2.2.1. Diversidad en Equipos de Trabajo	20
2.2.2. Liderazgo Inclusivo	21
2.2.3. Inclusión y Equidad Organizacional	22
2.2.4. Clima Organizacional y Cohesión en Equipos Diversos	23
2.2.5. Gestión Pública e Infraestructura Urbana.....	24
2.3. Bases Teóricas	25
2.4. Relación entre Categorías Clave	27
2.5. Definiciones Operacionales.....	29
3. Marco Metodológico	31
3.1. Enfoque Investigativo Cualitativo	31
3.2. Diseño de la Investigación	33
3.2. Configuración y Caracterización de la Muestra	33
3.4. Etapas del Proceso de Investigación	35
3.5. Técnica de Recolección de la Información	37

3.6. Análisis de Datos	40
3.7. Protocolo de Entrevistas	40
4. Resultados	42
4.1. Presentación de Resultados	43
4.2. Conclusiones.....	54
Referencias.....	65
Anexos.....	70

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Caracterización de los entrevistados</i>	34
Tabla 2. <i>Relación entre objetivos específicos, técnica de recolección de información y categorías de análisis</i>	38
Tabla 3. <i>Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento</i>	43
Tabla 4. <i>Objetivo Específico 1</i>	46
Tabla 5. <i>Objetivo Específico 2</i>	50
Tabla 6. <i>Objetivo Específico 3</i>	52

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Etapas del Enfoque Investigativo Cualitativo</i>	32
Figura 2. <i>Método de Investigación</i>	36

RESUMEN

Este estudio recoge experiencias de buenas prácticas de liderazgo inclusivo en la gestión de equipos diversos en el sector de infraestructura urbana en Bogotá, con el propósito de hacer recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la integración, la equidad y la cohesión. Para el cumplimiento de los objetivos se aplicó una metodología cualitativa, apoyada en el uso de entrevistas semiestructuradas a líderes de proyectos del sector público.

Entre los principales hallazgos se resalta la identificación de obstáculos asociados a la comunicación, los sesgos y la rigidez institucional, así como de estrategias de flexibilidad, participación y jerarquías planas que favorecen la cohesión. Se concluye que, para mejorar el clima organizacional y el desempeño de los proyectos públicos, el liderazgo inclusivo requiere compromiso sostenido, políticas claras y apertura a la diversidad.

Palabras clave: liderazgo inclusivo, equipos diversos, gestión de equipos de proyectos, infraestructura urbana, clima laboral.

ABSTRACT

This study collects experiences of good practices in inclusive leadership for the management of diverse teams within Bogota's urban infrastructure sector, with the purpose of making strategic recommendations to strengthen integration, equity, and cohesion. A qualitative methodology was applied, based on semi-structured interviews with public sector project leaders.

Among the main findings are obstacles related to communication, biases, and institutional rigidity, as well as strategies of flexibility, participation, and flat hierarchies that foster cohesion. The study concludes that, to improve organizational climate and performance in public projects, inclusive leadership requires sustained commitment, clear policies, and openness to diversity in order.

Keywords: inclusive leadership, diverse teams, project teams management, urban infrastructure, work climate.

1. Planteamiento

1.1. Introducción

En los últimos años, el mundo laboral ha venido atravesando transformaciones profundas, no solo por el avance tecnológico o los cambios generacionales, sino también por el creciente reconocimiento de la diversidad como un valor real, no solo como una etiqueta. Aunque durante mucho tiempo este tema parecía decorativo —algo que se mencionaba para cumplir con protocolos o discursos institucionales—, hoy se ha convertido en un tema central, especialmente en el ámbito público, donde los equipos de trabajo son cada vez más heterogéneos en términos de edad, género, formación, identidad, cultura y origen regional, entre muchos otros aspectos que influyen en la dinámica diaria (Bain & Company, 2022; Deloitte, 2020).

Aunque esta diversidad representa una oportunidad inmensa para el enriquecimiento de las ideas, también implica desafíos importantes. El concepto de liderazgo inclusivo, más que ser una teoría de moda, se ha ido consolidando como una necesidad real para lograr que estos equipos funcionen de manera armoniosa y productiva. El liderazgo inclusivo no se trata solamente de ser amables o de tolerar las diferencias, sino además de saber gestionarlas activamente, darles valor y generar un ambiente en el que cada persona pueda aportar desde su identidad, sin temor a ser excluida o subestimada (Asian Development Bank, ADB 2023; Global Infrastructure Hub, 2019).

Aunque este concepto ha ganado fuerza, y cada vez hay más literatura que lo respalda, en la práctica, las organizaciones —especialmente en sectores técnicos como la infraestructura urbana— siguen teniendo brechas grandes entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Se crean manuales y protocolos y se hacen talleres de inclusión pero, al

final del día, quienes están al frente de los equipos no siempre cuentan con las herramientas ni el acompañamiento necesarios para liderar de forma verdaderamente inclusiva. Y eso se nota en los resultados, en los conflictos no resueltos, en la desmotivación de algunos trabajadores y en la falta de cohesión interna (Ashikali, 2023; Lee y Shin, 2024).

Es importante entender que liderar equipos diversos no es como liderar cualquier tipo de equipo: hay tensiones culturales, prejuicios inconscientes, diferencias generacionales, dificultades de comunicación y normas institucionales que muchas veces no están pensadas para la inclusión real sino para tener control. Investigaciones recientes han demostrado que cuando el liderazgo inclusivo se ejerce de manera genuina, no solo mejora el clima organizacional, sino que incluso puede aumentar la eficiencia y pueden reducir los tiempos de ejecución en proyectos públicos complejos, como los de infraestructura (Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020; Kanya y Johan, 2025).

También se tiene que no solo basta con buenas intenciones. La inclusión no puede quedarse en el discurso ético o en la voluntad individual de ciertos líderes; tiene que ser parte de una estrategia estructural que involucre procesos, formación, evaluación y, sobre todo, apertura a la transformación interna de las organizaciones públicas (OECD, 2025; UNICEF, 2025). Esto solo será posible si entendemos a profundidad lo que está ocurriendo en el terreno, lo que viven y sienten quienes dirigen estos equipos y cuáles son las estrategias que han resultado efectivas en su experiencia real.

En este escenario, resulta clave generar conocimiento contextualizado, con base en experiencias concretas, más allá de los marcos teóricos generales. Vedres y Vasarhelyi (2022), por ejemplo, muestran cómo la inclusión, cuando se aplica a profundidad, no solo permite que la diversidad sea “soportable”, sino que también activa el potencial creativo de

los equipos. Sin embargo, cuando no se acompaña de inclusión verdadera, la diversidad puede incluso generar efectos contrarios, como aislamiento, frustración o división.

Ahora bien, para explorar todo esto no basta con aplicar encuestas o medir indicadores aislados; se necesita un enfoque cualitativo que permita captar las voces, los matices, las emociones y los aprendizajes que ocurren en los procesos reales de liderazgo. Autores como Alamri (2019) y Busetto, Wick y Gumbinger (2020) destacan la utilidad de las entrevistas semiestructuradas como instrumento para acceder a percepciones profundas que no se reflejan en los documentos oficiales ni en los reportes institucionales. Además, el uso de matrices de análisis y metodologías ágiles, como sugiere Orejuela (2023), puede facilitar no solo la organización de la información, sino también su interpretación crítica desde una perspectiva práctica.

Por eso, investigar las prácticas de liderazgo inclusivo en proyectos de infraestructura urbana en Bogotá no es solo un aporte académico: es una contribución necesaria para avanzar hacia organizaciones públicas más justas, más efectivas y más humanas. Comprender cómo lideran quienes tienen la responsabilidad directa sobre estos equipos, qué estrategias usan, qué dificultades enfrentan y qué aprendizajes han construido, puede abrir el camino hacia transformaciones reales. Porque, al final del día, la inclusión no se mide en discursos bonitos, sino en decisiones cotidianas y en cómo esas decisiones afectan a las personas que hacen parte de un equipo.

1.2. Planteamiento del Problema

A pesar del creciente reconocimiento de la diversidad como una fortaleza en los equipos de trabajo, en muchos contextos del sector público, incluyendo el de la infraestructura urbana en ciudades como Bogotá, todavía se perciben barreras para

consolidar entornos verdaderamente inclusivos. Aunque hay normativas y marcos que intentan promover la equidad, en la práctica las dinámicas dentro de las organizaciones siguen reproduciendo ciertos sesgos que afectan tanto la integración como el rendimiento de equipos diversos (Ashikali, 2023; OECD, 2025).

Uno de los retos más marcados es que no basta solo con armar equipos variados: también hace falta que estén liderados con un enfoque que realmente reconozca y valore las diferencias. El liderazgo inclusivo, cuando se aplica con intención, puede mejorar bastante el clima laboral y aumentar el compromiso del grupo (Deloitte, 2020; Lee y Shin, 2024). Aun así, hay una distancia evidente entre lo que se plantea en teoría y lo que pasa realmente en la experiencia de quienes lideran dentro del sector público.

Por otro lado, ya varios estudios han mostrado que cuando no hay una gestión inclusiva, la diversidad por sí sola puede generar tensiones internas, desmotivación o incluso pérdida de eficiencia en el trabajo diario (Bain & Company, 2022; Kanya y Johan, 2025). A esto se suma que comunidades vulnerables y profesionales de grupos históricamente excluidos siguen enfrentando obstáculos para participar en igualdad de condiciones dentro de proyectos públicos (Nicoletti, Sirenko y Verma, 2022; UNICEF, 2025).

Aunque se ha avanzado en la formulación de lineamientos y programas de capacitación, hace falta mayor comprensión sobre cómo se traducen estas estrategias en la práctica cotidiana del liderazgo, especialmente en sectores técnicos como la infraestructura urbana (Asian Development Bank, ADB 2023; Global Infrastructure Hub, 2019). Por eso, se vuelve urgente identificar y sistematizar las experiencias reales de líderes que gestionan

equipos diversos en entornos públicos, con el fin de generar aprendizajes y proponer estrategias ajustadas al contexto colombiano.

1.3. Pregunta de Investigación

¿Qué experiencias, prácticas y desafíos enfrentan los líderes de proyectos de infraestructura urbana en el sector público de Bogotá al ejercer un liderazgo inclusivo en equipos diversos?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Acopiar las experiencias de buenas prácticas de liderazgo inclusivo en la gestión de equipos diversos en el sector de infraestructura urbana en la ciudad de Bogotá, con el propósito de proponer recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la integración, la equidad y la cohesión en dichos equipos.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las percepciones de los líderes de proyectos de infraestructura urbana en el sector público de Bogotá respecto a los principales obstáculos, barreras y desafíos que enfrentan al liderar equipos con diversidad en sus múltiples dimensiones (por ejemplo: generacional, de género, identidad de género, orientación sexual, edad, raza, cultura, región, clase social y discapacidad).
2. Conocer las estrategias y enfoques de liderazgo inclusivo implementados por dichos líderes para fomentar entornos de trabajo colaborativos, equitativos y respetuosos de las diferencias individuales.

3. Listar las prácticas consideradas eficaces e ineficaces en la aplicación del liderazgo inclusivo, con base en criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto en la dinámica de los equipos de trabajo en contextos públicos urbanos.

1.5. Justificación

Hoy en día, hablar de inclusión en el trabajo ya no es solo un tema de responsabilidad social; también se ha vuelto algo necesario para que los equipos funcionen bien. En espacios como los proyectos de infraestructura pública, en los que se juntan personas de diferentes edades, géneros, trayectorias y orígenes, la forma en que se lideran esos equipos puede ser la clave para que un proyecto avance o se estanque. El liderazgo inclusivo, visto como esa manera de liderar que promueve el respeto, la equidad y la participación de todos, se ha vuelto un elemento clave para lograr equipos que de verdad trabajen unidos (Bain & Company, 2022; Deloitte, 2020).

Varios estudios han mostrado que cuando los líderes aplican este tipo de enfoque, el clima laboral mejora mucho, y eso se nota en la innovación, en los resultados y en la forma en que se resuelven los conflictos dentro del equipo (Kanya y Johan, 2025; Lee y Shin, 2024). Sin embargo, todavía hay muchas organizaciones públicas que conservan estilos de liderazgo muy tradicionales y no reconocen las particularidades de sus equipos diversos, lo que termina frenando su potencial o incluso profundizando desigualdades (Ashikali, 2023; Ashikali Groeneveld y Kuipers, 2020). Es importante, por lo tanto, empezar a visibilizar las prácticas que están funcionando, entender bien a qué obstáculos se enfrentan las organizaciones y proponer cambios con base en lo que pasa en la realidad.

Además, esta investigación cobra relevancia porque en el contexto colombiano, y especialmente en Bogotá, se han venido impulsando políticas de inclusión. Sin embargo,

aún falta evidencia empírica sobre cómo se viven estos procesos dentro de los equipos que ejecutan proyectos públicos (Busso, Madrigal y Pagés, 2020; OECD, 2025). La posibilidad de recoger directamente las voces de líderes que enfrentan estos retos en su día a día ofrece una oportunidad valiosa para construir recomendaciones ajustadas al contexto local.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, este trabajo se apoya en herramientas cualitativas que permiten captar matices y subjetividades que otras metodologías no logran recoger con la misma profundidad (Alamri, 2019; Busetto, Wick y Gumbinger, 2020). Esto no solo garantiza un análisis más completo, sino también uno más humano y conectado con las realidades de quienes lideran, gestionan y conviven en espacios laborales diversos.

2. Marco Conceptual

Para comprender a profundidad los fenómenos que rodean el liderazgo inclusivo en contextos públicos, es necesario revisar tanto los antecedentes investigativos como los marcos conceptuales que fundamentan esta temática. Este capítulo presenta un recorrido por estudios previos, teorías clave y conceptos relevantes que permiten contextualizar y sustentar la investigación. La idea no es solo llenar el espacio con citas, sino realmente entender qué se ha dicho, desde dónde se ha investigado y cómo esos aportes pueden dialogar con la realidad concreta de los proyectos de infraestructura urbana en Bogotá. Se parte de antecedentes internacionales que ofrecen una mirada amplia y comparativa, para luego acercarse a investigaciones nacionales que permiten aterrizar el tema al contexto colombiano. Posteriormente, se abordan los conceptos centrales que orientan este estudio, así como las teorías que le dan base.

2.1. Antecedentes de Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En los últimos años, el estudio del liderazgo inclusivo ha ganado bastante relevancia a nivel internacional, sobre todo en contextos organizacionales en los que la diversidad no solo es evidente, sino que además es inevitable. Varias investigaciones se han empezado a enfocar en cómo los líderes enfrentan el reto de gestionar equipos conformados por personas con muchas diferencias: de género, edad, etnia, orientación sexual, nivel educativo, capacidades físicas o cognitivas, entre otras. Aunque el concepto no es nuevo, apenas hace poco se ha comenzado a profundizar en sus implicaciones prácticas y en cómo puede influir directamente sobre el clima laboral y el rendimiento de los equipos.

Uno de los trabajos más citados en este campo es el de Ashikali, Groeneveld y Kuipers (2020), quienes estudiaron el papel del liderazgo inclusivo en el sector público europeo. Concluyeron que los líderes que promueven entornos respetuosos y participativos logran climas organizacionales más saludables, en los que la gente se siente escuchada y valorada. Este tipo de liderazgo no busca imponer nada, más bien facilita: abre espacio a la diferencia y permite que se convierta en valor colectivo. Su estudio deja claro que no alcanza con que las instituciones diseñen políticas inclusivas en el papel, sino que es clave que los líderes traduzcan esas intenciones en acciones reales del día a día.

También, investigaciones como la de Lee y Shin (2024), hecha en Corea del Sur, han mostrado cómo el liderazgo inclusivo incide en comportamientos organizacionales como la ciudadanía orientada al cambio y el compromiso con la diversidad. Los autores hallaron que, cuando los líderes son percibidos como inclusivos, los empleados tienden a ser más creativos, colaborativos y confiados. Esa conexión sugiere que la inclusión no es solo una postura ética, sino también una herramienta muy útil de gestión que impacta en la efectividad general de la organización.

A su vez, el trabajo de Kanya y Johan (2025) da otra mirada interesante al asunto, centrada en la relación entre liderazgo inclusivo y desempeño en equipos multiétnicos. En su estudio en el sector de recursos humanos en Sudáfrica, encontraron que liderar con empatía, reconociendo las diferencias culturales y promoviendo la comunicación abierta, reduce retrasos en los proyectos y mejora la productividad. Lo interesante del estudio es que los autores no se detienen en el análisis de los beneficios “blandos” como el clima, sino que conectan directamente este tipo de liderazgo con resultados concretos del trabajo.

Ya desde una perspectiva más estructural, entidades como Deloitte (2020) han propuesto modelos de liderazgo inclusivo que señalan varios rasgos claves para ejercerlo de forma efectiva, como la conciencia sobre los propios sesgos, el compromiso con la equidad, la capacidad de adaptarse a distintas culturas y una forma de colaborar basada en la empatía. Estos elementos, vistos como pilares, son los que ayudan a los líderes a moverse en entornos laborales diversos sin caer en prácticas que, aunque bien intencionadas, pueden terminar siendo excluyentes o poco sensibles a lo que cada persona vive.

Asimismo, Bain & Company (2022) plantea que construir una “cultura de pertenencia” dentro de las organizaciones no es un tema menor. En su estudio, muestran cómo las empresas que invierten en liderazgos inclusivos logran no solo retener talento, sino también fomentar una mayor innovación interna. Según sus datos, los equipos diversos liderados por personas con enfoque inclusivo presentan un 17 % más de probabilidades de proponer nuevas ideas en comparación con aquellos liderados bajo esquemas tradicionales o autoritarios. Esto demuestra que la inclusión, lejos de ser una barrera, es un motor de innovación.

En cuanto a las condiciones sociales y estructurales, el informe del Asian Development Bank, ADB (2023) hace énfasis en cómo el liderazgo inclusivo es fundamental en proyectos de infraestructura pública con enfoque de género, especialmente en países de Asia y el Pacífico. El informe destaca que, sin un liderazgo sensible y orientado a la equidad, los proyectos corren el riesgo de reforzar desigualdades existentes, tanto dentro de los equipos de trabajo como en las comunidades beneficiadas por dichas infraestructuras. Algo muy similar se refleja el Global Infrastructure Hub (2019), que sostiene que para que las infraestructuras sean verdaderamente inclusivas, estas deben

diseñarse y ejecutarse desde una visión que considere la diversidad no solo como un atributo técnico, sino también como un principio de justicia social.

Más recientemente, UNICEF (2025) publicó un informe global sobre inclusión de personas con discapacidad en espacios laborales y educativos y resaltó lo clave que es el liderazgo inclusivo para eliminar barreras estructurales. En él, se afirma que si los líderes no están formados o no tienen la voluntad de impulsar cambios, es muy difícil que las políticas inclusivas se conviertan en acciones reales. Aunque centrado en la discapacidad, deja lecciones importantes que pueden extrapolarse a otros tipos de diversidad.

Desde una perspectiva más innovadora, Vedres y Vasarhelyi (2022) demuestran cómo la inclusión activa de mujeres dentro de los equipos en sectores como el desarrollo de videojuegos mejora significativamente la creatividad colectiva. Este hallazgo refuerza la idea de que no se trata solo de tener “presencia” femenina, sino además de que esa presencia esté acompañada de inclusión real: participación, escucha y acceso a roles clave dentro del equipo. Cuando esto no se garantiza, la diversidad se vuelve meramente simbólica y no tiene impacto real en los resultados.

En síntesis, los antecedentes internacionales muestran un patrón común: el liderazgo inclusivo no solo es deseable; es necesario. Más allá de las intenciones o del diseño institucional, su éxito depende en gran medida de cómo se ejerce en la práctica cotidiana, en las relaciones reales que los líderes construyen con sus equipos. Esta perspectiva resulta clave para analizar lo que ocurre en contextos como el colombiano, en el que las políticas existen, pero todavía queda mucho por aprender de quienes están al frente, liderando equipos diversos en sectores complejos como la infraestructura urbana.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

A pesar de que en el contexto colombiano el estudio del liderazgo inclusivo ha tenido una evolución más lenta en comparación con otras regiones, en los últimos años se han dado pasos importantes hacia la integración de esta perspectiva en espacios institucionales y laborales. A nivel de políticas públicas, entidades como la Función Pública y el Departamento Administrativo de la Presidencia han incluido en sus planes estratégicos la necesidad de promover entornos más equitativos y representativos. Sin embargo, en la academia, los estudios empíricos sobre cómo se ejerce el liderazgo inclusivo dentro del sector público todavía son escasos y fragmentados.

Una de las principales dificultades en el caso colombiano tiene que ver con la relación histórica entre jerarquía y autoridad en los espacios de gestión pública. Tradicionalmente, el liderazgo en estas organizaciones ha estado marcado por estructuras que dificultan la horizontalidad y el reconocimiento activo de las diferencias individuales. Aunque existen programas de formación en liderazgo, pocas veces incorporan un enfoque interseccional o de diversidad real (Busso, Madrigal y Pagés, 2020). Por tanto, muchas de las acciones que se promueven desde lo institucional suelen quedarse en el plano normativo o simbólico, sin un impacto profundo en la cultura organizacional.

A esto se suma que sectores como el de la infraestructura urbana, históricamente dominados por perfiles técnicos y mayoritariamente masculinos, no han sido terreno fértil para la reflexión sobre inclusión o liderazgo participativo. A pesar de que Bogotá, como capital, ha promovido en los últimos años políticas para cerrar brechas de género y ampliar la representación de grupos diversos, no hay mucha documentación que analice cómo estas transformaciones se están viviendo en el día a día de los proyectos públicos (OECD, 2025).

En esta línea, resulta entonces necesario abrir el espacio a investigaciones que pongan en el centro las voces de los líderes y lideresas que enfrentan estos desafíos desde la práctica.

El informe de la OCDE (2025) sobre las prioridades para el desarrollo inclusivo en Colombia señala que si bien se han creado estrategias institucionales para fortalecer la equidad, todavía falta avanzar en su implementación efectiva. Las instituciones públicas continúan enfrentando barreras culturales y operativas que impiden que el liderazgo inclusivo sea algo común, especialmente en contextos con alta carga técnica o de infraestructura física, en los que predomina una lógica más centrada en los resultados que en las personas.

El informe de UNICEF (2025), enfocado en inclusión de personas con discapacidad en entornos educativos y laborales, también menciona al país dentro de sus casos de seguimiento. Aunque destaca algunos avances, señala que muchas veces los liderazgos no están preparados para reconocer las necesidades diversas de sus equipos, ni para generar entornos donde se respeten realmente las diferencias. Esto se debe a que la inclusión, en muchos espacios laborales en Colombia, todavía se concibe como un acto de buena voluntad más que como una estrategia de gestión.

A nivel metodológico, aún hay poca producción nacional que recoja de manera sistemática las experiencias de líderes en instituciones públicas desde una mirada cualitativa. En ese sentido, las herramientas propuestas por Orejuela (2023) cobran especial valor, ya que permiten abordar estos fenómenos desde una lógica más flexible, centrada en el análisis de experiencias, narrativas y dinámicas cotidianas. Su propuesta de análisis con matrices y metodologías ágiles facilita entender no solo lo que hacen los líderes, sino también cómo lo hacen, por qué lo hacen así y qué factores inciden en esas decisiones.

Por todo esto, investigar el liderazgo inclusivo en equipos diversos dentro de proyectos públicos de infraestructura en Bogotá no solo llena un vacío académico, sino que también puede aportar insumos claves para transformar las formas de liderar en el país. Es urgente documentar lo que ya se está haciendo bien, pero también lo que no está funcionando, para construir rutas más humanas, eficaces y sostenibles de gestión pública.

2.2. Conceptos Fundamentales

2.2.1. Diversidad en Equipos de Trabajo

La diversidad en los equipos de trabajo ha dejado de ser vista únicamente como un elemento decorativo dentro de las organizaciones para convertirse en un factor estratégico que influye directamente en la innovación, la resolución de problemas y la productividad. Esta diversidad puede expresarse a través de diferencias visibles y no visibles, como la edad, el género, el nivel educativo, la identidad cultural, la orientación sexual o la experiencia profesional. En escenarios públicos, como los proyectos de infraestructura urbana, estas diferencias no solo existen, sino que son inevitables. Sin embargo, el simple hecho de tener personas diferentes en un equipo no asegura buenos resultados; de hecho, si no se gestiona con el enfoque correcto, la diversidad puede causar conflictos o tensiones internas (Deloitte, 2020).

Desde una mirada más organizacional, Bain & Company (2022) dice que lo importante no es solo juntar personas diversas, sino además crear espacios y culturas que realmente permitan aprovechar esa diversidad. Incluir perfiles distintos tiene sentido cuando se valora la diferencia, se promueve la participación y cada persona siente que su voz vale. Esto es aún más importante en equipos del sector público, donde muchas veces la

burocracia y la rigidez institucional les cierran la puerta a nuevas ideas. La diversidad sin un ambiente de respeto y colaboración puede hacer incluso más difícil la comunicación.

Además, estudios como el de Kanya y Johan (2025) muestran que los equipos multiétnicos, si están bien liderados, tienen menos retrasos y son más eficientes. Según esto, la diversidad no es un problema; al contrario, puede ser una ventaja si hay un liderazgo consciente y habilidades reales para integrar lo distinto. Por eso, no se trata solo de quiénes están en el equipo, sino también de cómo se les permite a los integrantes relacionarse, colaborar y construir entre todos. La diversidad sola no alcanza; necesita estructura, contexto y una dirección clara.

2.2.2. Liderazgo Inclusivo

Aunque el liderazgo inclusivo es un enfoque que reconoce la importancia de tener diversidad en los equipos, va más allá: busca crear entornos en los que todas las personas se sientan aceptadas, valoradas y con capacidad de aportar desde lo que son. A diferencia de estilos más tradicionales, este tipo de liderazgo no intenta que todos piensen igual, sino que más bien permite que lo diferente conviva de forma útil y productiva. Según Deloitte (2020), los líderes inclusivos tienen conciencia de sus propios sesgos, promueven la equidad y saben escuchar de verdad a sus equipos. Este tipo de liderazgo se ha vuelto muy importante, sobre todo en el sector público, en donde la diversidad es algo estructural y los retos para lograr cohesión son mucho más grandes.

Ashikali, Groeneveld y Kuipers (2020) sostienen que, en contextos públicos, el liderazgo inclusivo tiene un impacto directo en el clima organizacional. Cuando el líder promueve una cultura de respeto y de apertura, los trabajadores se sienten más comprometidos, no solo con lo que hacen, sino también con el equipo y la institución. Se

refuerza el sentido de pertenencia y, cuando aparecen conflictos, se manejan de una forma más constructiva. Esto es fundamental en proyectos de infraestructura urbana, en los que hay que coordinar constantemente con perfiles diversos y actores distintos que muchas veces no comparten la misma visión.

También, Lee y Shin (2024) demostraron que este tipo de liderazgo no solo resulta en mejoras en la manera en la que se trabaja internamente, sino que también potencia comportamientos organizacionales que apuntan al cambio. Las personas se sienten más en confianza para proponer ideas nuevas, innovar o tomar decisiones que favorezcan al grupo. Es un liderazgo que no se impone desde arriba; se construye desde la cercanía, con empatía y mucha flexibilidad. Como dice Ashikali (2023), liderar de esta manera no es algo que se improvise: requiere formación, respaldo institucional y una voluntad real de escuchar y adaptarse al entorno.

2.2.3. Inclusión y Equidad Organizacional

Hablar de inclusión y equidad en lo organizacional es aceptar que no todo el mundo parte desde el mismo sitio ni enfrenta las mismas barreras. La inclusión no es solo “dejar” que alguien esté en el equipo, sino también asegurar que pueda participar de verdad, sin trabas visibles o que pasen desapercibidas. Bain & Company (2022) señala que solo hay inclusión real cuando las personas se sienten seguras siendo ellas mismas, sin miedo a ser juzgadas, discriminadas o ignoradas. Eso se refleja en ambientes de trabajo más sanos y también más productivos.

Ashikali, Groeneveld y Kuipers (2020) dicen que una organización inclusiva no se detiene en la redacción de políticas bonitas de igualdad, sino que se enfoca en llevarlas a la práctica, todos los días. La equidad implica revisar lo que se hace, cómo se decide y quién

tiene más voz, porque a veces es ahí en donde se bloquea la participación de ciertos grupos. Esto es aun más urgente en lo público, porque se supone que las instituciones deben dar ejemplo de justicia social. Sin equidad, la inclusión es una promesa vacía.

El informe de la OECD (2025) señala también que en Colombia, a pesar de los avances normativos, la equidad aún no se traduce en resultados contundentes dentro de las instituciones. Muchas veces los liderazgos no están preparados para abordar las desigualdades estructurales que afectan a mujeres, personas con discapacidad o minorías étnicas. UNICEF (2025) refuerza esta idea al mostrar cómo la falta de liderazgos inclusivos perpetúa la exclusión dentro del mundo laboral. Por eso, inclusión y equidad deben ir siempre de la mano, desde el discurso hasta la acción.

2.2.4. Clima Organizacional y Cohesión en Equipos Diversos

El clima organizacional es un factor determinante en el bienestar de los trabajadores y en la efectividad de los equipos. Se refiere a la percepción compartida que las personas tienen sobre su entorno laboral, incluyendo aspectos como el respeto, la comunicación, la confianza o la valoración del trabajo. Cuando hablamos de equipos diversos, este clima se vuelve aún más importante, pues de él depende que las diferencias se vivan como una riqueza y no como una fuente de conflicto (Ashikali, 2023).

Lee y Shin (2024) evidencian que el liderazgo inclusivo tiene un impacto directo sobre el clima organizacional. Cuando las personas sienten que pueden expresarse, ser escuchadas y valoradas, su compromiso con la organización aumenta. Se genera así un círculo virtuoso en el que la diversidad fortalece la cohesión, y no al revés. Esto es especialmente importante en el sector público, en donde la desmotivación y la rigidez institucional suelen ser obstáculos frecuentes.

Por otro lado, Kanya y Johan (2025) advierten que la falta de un clima inclusivo puede hacer que la diversidad se vuelva un problema. Equipos fragmentados, relaciones tensas o decisiones excluyentes son algunos de los síntomas que aparecen cuando el entorno de trabajo no se gestiona adecuadamente. Por eso, fomentar un clima organizacional positivo es una tarea constante que exige atención, formación y liderazgo. Sin cohesión, incluso el mejor plan de trabajo puede fracasar.

2.2.5. Gestión Pública e Infraestructura Urbana

La gestión pública en proyectos de infraestructura urbana implica múltiples retos, entre ellos la articulación de equipos técnicos con poblaciones diversas, la coordinación interinstitucional y el cumplimiento de normativas cada vez más exigentes. En este contexto, el enfoque inclusivo se presenta no solo como un principio ético, sino también como una herramienta de eficiencia y legitimidad. El Global Infrastructure Hub (2019) afirma que la infraestructura debe ser inclusiva en su diseño, ejecución y evaluación, y debe considerar tanto a los usuarios finales como a quienes la construyen y gestionan.

El Asian Development Bank, ADB (2023) destaca que para lograr una infraestructura más equitativa se requiere liderazgo público con enfoque de género e inclusión. De no contar con él, los proyectos pueden terminar reproduciendo desigualdades preexistentes, marginando a ciertos grupos o ignorando sus necesidades. Esto aplica especialmente a mujeres, personas con discapacidad o habitantes de sectores populares que históricamente han sido excluidos de los procesos de planificación urbana.

Ashikali (2023) añade que los líderes del sector público deben estar preparados para gestionar esta complejidad con herramientas que les permitan integrar la diversidad en sus decisiones. No se trata de aplicar “protocolos” de inclusión, sino de transformar la manera

en que se piensa la gestión pública. Esto implica escuchar más, incluir más y decidir con una mirada más amplia y empática. Solo así se podrán construir ciudades verdaderamente justas.

2.3. Bases Teóricas

Para poder entender de manera más profunda lo que implica el liderazgo inclusivo en contextos organizacionales diversos —y sobre todo dentro del sector público y en proyectos de infraestructura urbana— es necesario apoyarse en teorías que expliquen cómo se lidera, cómo se gestionan las diferencias y cómo se logra cohesión en medio de tanta diversidad. Las teorías que se presentan en este estudio no son simples referencias académicas, sino marcos que ayudan a interpretar cosas que en la práctica son bastante complejas. En este apartado se destacan tres enfoques claves: la teoría del liderazgo transformacional, la del liderazgo adaptativo y el enfoque sistémico dentro de la gestión pública.

La teoría del liderazgo transformacional, desarrollada por James MacGregor Burns y más adelante por Bass, propone que los líderes efectivos son los que logran inspirar, motivar y transformar a sus equipos a través de una visión en común. Aunque fue pensada en otro contexto, esta teoría ha sido reinterpretada desde lo inclusivo. Según Deloitte (2020), los líderes inclusivos suelen tener rasgos similares: crean confianza, promueven la innovación y se comunican desde la empatía. No se enfocan solo en tareas o resultados, sino también en hacer crecer a su equipo y construir sentido de pertenencia. Lo transformacional no se refiere solamente a lo institucional, sino también a la forma en que las personas se conectan con la diversidad.

Después de analizar el sector público europeo, Ashikali, Groeneveld y Kuipers (2020) vieron que el liderazgo inclusivo tiene efectos parecidos al transformacional, porque logra movilizar la energía del equipo hacia metas compartidas, reduce barreras internas y fortalece la motivación colectiva. Aunque no lo llaman directamente “liderazgo transformacional inclusivo”, sus hallazgos dejan ver una relación clara. La diferencia clave es que el liderazgo inclusivo suma una mirada más social, con enfoque en identidad, pertenencia y justicia interna, temas que hoy son inevitables en cualquier organización pública.

Está además la teoría del liderazgo adaptativo, creada por Heifetz y Linsky, que dice que los líderes no solo resuelven problemas técnicos, sino que también deben enfrentar desafíos complejos sin respuestas inmediatas. Para eso se necesita escucha activa, aprendizaje colectivo y habilidades para manejar el cambio. En equipos diversos como los de proyectos de infraestructura urbana, este liderazgo es fundamental. Ashikali (2023) explica que los líderes del sector público están siempre en medio de tensiones entre normas rígidas y las necesidades reales y diversas de sus equipos, por lo que se requiere una alta capacidad de adaptación, flexibilidad y control emocional.

Lee y Shin (2024) también encontraron que el liderazgo adaptativo, si va de la mano con una perspectiva inclusiva, mejora la actitud del equipo frente al cambio. Sus resultados mostraron que los equipos liderados con apertura y sensibilidad hacia las diferencias culturales eran más innovadores y proactivos. En este caso, lo adaptativo no es solo una habilidad de gestión, también es una postura ética frente a la diversidad: asumir que el liderazgo no puede ser igual para todos, que cada grupo necesita ser guiado de forma distinta.

Por último, el enfoque sistémico permite entender que el liderazgo inclusivo no funciona en el vacío, sino dentro de una organización llena de normas, relaciones, estructuras y dinámicas de poder. Este enfoque ayuda a ver a la organización como un sistema en el que, si se mueve una parte, todo lo demás cambia también. Bain & Company (2022) destaca que una cultura de inclusión no depende solo del líder, sino de todo el sistema: desde las políticas de talento, las formas de evaluar, cómo se toman decisiones, hasta cómo se comunican las personas. Por eso, la inclusión tiene que ser sistémica, no algo puntual o aislado.

El Asian Development Bank, ADB (2023) también plantea que, en proyectos de infraestructura, la inclusión solo se vuelve real cuando forma parte del sistema de decisiones, desde el diseño hasta la implementación. Esto se aplica tanto a la inclusión de usuarios como a la inclusión dentro del equipo ejecutor. Por eso, el liderazgo que promueve inclusión necesita mirar más allá de su propio estilo personal y comprender los límites, las oportunidades y las resistencias del sistema en el que opera.

En conjunto, estas tres bases teóricas —transformacional, adaptativa y sistémica— permiten construir una comprensión rica y compleja del liderazgo inclusivo. No se trata de elegir una sobre otra, sino de reconocer que el liderazgo en equipos diversos, especialmente en el sector público, requiere inspiración, flexibilidad y visión de sistema. Solo así es posible, no solo “tolerar” la diversidad, sino además integrarla como motor de cohesión y mejora institucional.

2.4. Relación entre Categorías Clave

En esta investigación se exploran tres categorías centrales que, si bien pueden analizarse por separado, están profundamente interrelacionadas: el liderazgo inclusivo, la

diversidad en los equipos y el desempeño en entornos públicos. Estas tres dimensiones no actúan de manera aislada. Por el contrario, es en su interacción en donde se manifiestan los principales desafíos y oportunidades para mejorar la gestión pública, especialmente en proyectos de infraestructura urbana, en los que los equipos técnicos suelen ser grandes y diversos.

El liderazgo inclusivo, tal como lo definen Ashikali, Groeneveld y Kuipers (2020), se manifiesta en la capacidad del líder para generar un ambiente seguro, equitativo y participativo. Cuando un equipo es liderado bajo este enfoque, los miembros sienten mayor confianza para aportar ideas, colaborar entre sí y participar en la toma de decisiones. Esta forma de liderar está directamente relacionada con el modo en que se gestiona la diversidad interna, ya que no basta con tener un equipo heterogéneo: es necesario facilitar condiciones para que esas diferencias no sean una barrera, sino un recurso.

Ahora bien, cuando la diversidad es bien gestionada —es decir, cuando se acompaña de un liderazgo consciente y sensible a las diferencias individuales— los resultados del equipo mejoran. Así lo demuestra el estudio de Lee y Shin (2024), quienes afirman que el liderazgo inclusivo influye positivamente sobre el clima organizacional y fomenta comportamientos ciudadanos orientados al cambio. Esto significa que no solo se fortalece la cohesión interna, sino también que el equipo muestra más apertura a innovar y resolver problemas complejos.

En el caso del sector público, donde los procesos suelen estar mediados por estructuras rígidas y culturas jerárquicas, esta relación entre liderazgo, diversidad y desempeño cobra aún más importancia. Según Kanya y Johan (2025), los líderes inclusivos logran reducir tiempos muertos, conflictos innecesarios y retrasos operativos, precisamente

porque activan el potencial de los equipos diversos. Por tanto, en esta investigación se parte de la hipótesis de que un liderazgo inclusivo favorece una mejor integración de equipos diversos y, en consecuencia, mejora el rendimiento de los proyectos públicos urbanos.

2.5. Definiciones Operacionales

A continuación, se presentan las definiciones operacionales de los principales conceptos que guían esta investigación. Estas definiciones no son únicamente académicas, sino que además han sido adaptadas para su aplicación práctica en el contexto específico del estudio: equipos diversos en proyectos públicos de infraestructura urbana en Bogotá.

Liderazgo inclusivo: En este estudio se entiende como el conjunto de actitudes, prácticas y decisiones que permiten a un líder reconocer, valorar y gestionar la diversidad dentro de su equipo. Se manifiesta a través de la empatía, la apertura al diálogo, la equidad en el trato y la promoción de un clima laboral donde todas las personas se sientan respetadas y escuchadas (Ashikali, 2023; Deloitte, 2020).

Equipo diverso: Se refiere a un grupo de trabajo conformado por personas con diferencias en una o más dimensiones: género, edad, raza, identidad de género, orientación sexual, nivel socioeconómico, capacidades físicas o mentales, entre otras. Esta investigación considera como diversos aquellos equipos en los que hay presencia simultánea de múltiples formas de diferencia que influyen en la dinámica relacional y en la gestión del trabajo (Bain & Company, 2022; UNICEF, 2025).

Cohesión: Se define como el grado de conexión, sentido de pertenencia y alineación entre los miembros del equipo. No se trata solo de “llevarse bien”, sino también de compartir objetivos, respetar las diferencias y construir confianza. Un equipo cohesionado

es aquel que logra mantenerse unido, incluso en momentos de tensión, y en el que cada miembro siente que su aporte es valioso (Lee y Shin, 2024).

Equidad: En el contexto de esta investigación, se entiende como el principio que garantiza que todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades para participar en igualdad de condiciones, reconociendo que no todas parten desde el mismo lugar. La equidad implica ajustar procesos y decisiones para reducir desigualdades estructurales dentro del equipo o la organización (Bain & Company, 2022; OECD, 2025).

Desempeño del equipo: Hace referencia al resultado colectivo de las acciones de un equipo en función del cumplimiento de objetivos, tiempos, calidad del trabajo y relaciones interpersonales. En esta investigación se considerará un desempeño positivo cuando el equipo cumpla con sus metas sin sacrificar el bienestar de sus integrantes ni la equidad en su participación (Kanya y Johan, 2025).

Estas definiciones permitirán establecer criterios claros para la construcción del instrumento de recolección de datos y el análisis posterior de las entrevistas. Su aplicación será clave para asegurar que el análisis mantenga coherencia interna y responda a los objetivos específicos planteados desde el inicio.

3. Marco Metodológico

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo, descriptivo, transversal y no experimental, inspirado en las reflexiones de Busetto, Wick y Gumbinger (2020), Maxwell (2012) y Orejuela (2023). La perspectiva cualitativa permite explorar la naturaleza y el contexto de los fenómenos estudiados, privilegiando la calidad de las experiencias y las percepciones subjetivas por encima de explicaciones cuantitativas o causales estrictamente objetivas (Busetto, Wick y Gumbinger, 2020).

3.1. Enfoque Investigativo Cualitativo

El propósito del estudio se concretiza mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a líderes de proyectos de infraestructura urbana en el sector público en Bogotá. Este diseño metodológico busca profundizar en las vivencias, obstáculos y prácticas de liderazgo inclusivo de los participantes, al captar su realidad desde su propia interpretación. El método cualitativo permite comprender no solo “qué ocurre” sino también “cómo”, “por qué” y “para quién”, lo que enriquece el análisis de la gestión de equipos diversos.

La investigación siguió una secuencia sistemática: se formuló la pregunta investigativa, se diseñó el guion de entrevista, se aplicaron las entrevistas, se analizó la información según temas emergentes, se interpretaron los resultados a la luz del marco teórico y finalmente se consolidó el informe final. Este itinerario corresponde a una estrategia cualitativa coherente, conforme con Busetto, Wick y Gumbinger (2020) y complementado con los aportes de Hernández Sampieri et al. (2014) (citado por Orejuela, 2023), para la interpretación y la redacción de resultados.

Este enfoque metodológico resulta especialmente valioso para comprender cómo los líderes públicos perciben, afrontan y gestionan la diversidad en sus equipos y ofrece una base sólida para identificar buenas prácticas, desafíos y recomendaciones concretas al interior de proyectos de infraestructura urbana. La Figura 1 ilustra las etapas del enfoque investigativo cualitativo.

Figura 1.

Etapas del Enfoque Investigativo Cualitativo



Fuente: Busetto et al. (2020).

3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un diseño de corte transversal, dado que la recolección de información se realizó en un único momento temporal, sin contemplar un seguimiento posterior a los entrevistados. El enfoque adoptado es de carácter descriptivo, pues se orienta a exponer y comprender una realidad percibida en torno al liderazgo inclusivo y la gestión de la diversidad en proyectos de infraestructura urbana del sector público en Bogotá. No se pretende manipular variables ni generar cambios controlados, sino comprender las percepciones, prácticas y recomendaciones aportadas por los líderes entrevistados.

Asimismo, el estudio se clasifica como no experimental, ya que las observaciones y los hallazgos se obtuvieron directamente de los participantes, a partir de sus experiencias y conocimientos, sin intervención o alteración de las condiciones en las que desempeñan sus funciones. De esta manera, el diseño metodológico permite describir y analizar el fenómeno desde la perspectiva de quienes lo viven en su contexto laboral, lo cual favorece la identificación de barreras, estrategias y prácticas efectivas para promover la inclusión y la equidad en la gestión de equipos diversos.

3.2. Configuración y Caracterización de la Muestra

La muestra de la presente investigación estuvo compuesta por diez profesionales vinculados al desarrollo y a la gestión de proyectos de infraestructura urbana en Bogotá, principalmente dentro del sector público. Todos los participantes cuentan con experiencia relevante en el área y ocupan cargos estratégicos o técnicos que les permiten aportar, desde su conocimiento, a la comprensión del liderazgo inclusivo y el manejo de equipos diversos.

La selección de los participantes se llevó a cabo mediante un muestreo intencional, priorizando a aquellos individuos que, por su trayectoria y rol, pudieran brindar información sustancial para el logro de los objetivos de la investigación.

Los criterios de inclusión establecidos fueron: poseer una experiencia mínima de cinco años en el sector de infraestructura urbana, desempeñar cargos con responsabilidad en la planeación, ejecución, supervisión o coordinación de proyectos, haber participado en equipos con al menos una de las dimensiones de la diversidad (género, edad, formación académica, origen cultural, entre otras) y manifestar disposición para participar en la entrevista y compartir experiencias profesionales de manera abierta y reflexiva.

En la Tabla 1 se detallan las características sociodemográficas, educativas y profesionales de los entrevistados. Esta caracterización permite contextualizar los hallazgos y comprender la variedad de perfiles que enriquecen el análisis de los datos. Se trata de profesionales con formación en ingeniería civil y arquitectura que cuentan con experiencia en planificación, ejecución y supervisión de proyectos urbanos y de infraestructura en la ciudad de Bogotá.

Tabla 1.

Caracterización de los entrevistados

Entrevistado	Perfil sociodemográfico y educativo	Trayectoria profesional y rol actual
E1	Mujer, 28 años. Ingeniera Civil.	Ingeniera de Planeación, con cinco años de experiencia en formulación y seguimiento de proyectos urbanos, especialmente en infraestructura vial.

E2	Hombre, 35 años. Ingeniero Civil.	Residente de Obra, con diez años de experiencia en ejecución de proyectos de urbanismo y obras civiles. Especializado en manejo de personal y supervisión de contratistas.
E3	Hombre, 42 años. Ingeniero Civil.	Director Técnico, con más de quince años de experiencia en supervisión de obras públicas y control de calidad en proyectos de gran escala.
E4	Mujer, 30 años. Arquitecta.	Coordinadora de Diseño, con experiencia en planeación estratégica y formulación de proyectos urbanos orientados a la sostenibilidad.
E5	Hombre, 38 años. Ingeniero Civil.	Interventor de Obra, con trayectoria en control de calidad, verificación de especificaciones y cumplimiento de cronogramas en infraestructura pública.
E6	Hombre, 36 años. Arquitecto.	Asesor Técnico, con experiencia en formulación, revisión y gestión de licencias urbanísticas.
E7	Mujer, 32 años. Ingeniera Civil.	Supervisora de Proyectos, con experiencia en interventoría y seguimiento técnicoadministrativo de obras urbanas.
E8	Hombre, 40 años. Ingeniero Civil.	Coordinador de Construcción, con experiencia en dirección de equipos multidisciplinarios y ejecución de obras de gran impacto urbano.
E9	Mujer, 34 años. Arquitecta.	Líder de Proyectos Urbanos, con experiencia en gestión integral de obras de espacio público y equipamientos comunitarios.
E10	Hombre, 37 años. Ingeniero Civil.	Especialista en Interventoría, con trayectoria en proyectos de infraestructura vial y manejo de contratistas en el sector público.

Nota. Elaboración propia.

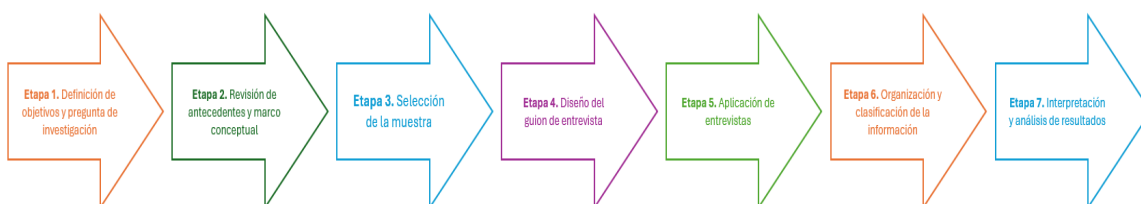
3.4. Etapas del Proceso de Investigación

El proceso de investigación se estructuró en una serie de fases interrelacionadas, diseñadas para garantizar la coherencia metodológica y la profundidad del análisis. Cada etapa respondió a un propósito específico que permitió avanzar de forma ordenada desde la

definición del problema hasta la obtención e interpretación de los resultados. La Figura 1 ilustra de manera esquemática la secuencia de estas fases, mientras que a continuación, en la Figura 2, se describen en detalle los procedimientos y las actividades desarrolladas en cada una de ellas.

Figura 2.

Método de Investigación



Nota. Creación propia.

La primera etapa consistió en la definición del objetivo general y los objetivos específicos, a partir de los cuales se formuló la pregunta de investigación. Este paso permitió precisar el enfoque del estudio y establecer los lineamientos necesarios para comprender el papel del liderazgo inclusivo en la gestión de equipos diversos dentro de proyectos de infraestructura urbana.

En la segunda etapa se llevó a cabo una revisión de literatura y la construcción del marco conceptual. Este proceso implicó la recopilación y el análisis de estudios previos, además de conversaciones con expertos del sector, cuyo objetivo era contextualizar la problemática y sustentar su relevancia a partir de evidencias teóricas y empíricas.

La tercera etapa correspondió a la selección de la muestra mediante un muestreo intencional. Se identificaron profesionales con experiencia mínima de cinco años en el sector que hubieran participado en equipos con diversidad en género, edad, formación u

origen cultural y que ocuparan cargos clave en la planeación o ejecución de proyectos urbanos.

En la cuarta etapa se diseñó el guion de entrevistas, estructurado por categorías de análisis que respondían a los objetivos específicos. Este instrumento incluyó preguntas abiertas que fomentaron la exploración de experiencias y percepciones en torno al liderazgo inclusivo y la gestión de la diversidad.

La quinta etapa fue la aplicación de las entrevistas, realizadas de forma individual y en modalidad presencial o virtual, con una duración aproximada de cuarenta y cinco a sesenta minutos por participante. Este formato permitió obtener testimonios detallados y reflexivos en un ambiente de confianza.

En la sexta etapa, los datos obtenidos fueron registrados, organizados y almacenados en un repositorio privado, para asegurar la información. A continuación, se procedió a clasificar las respuestas por medio de un análisis temático que permitió identificar patrones y relaciones significativas.

Finalmente, la séptima etapa consistió en la transcripción y el análisis detallado de la información. Se integraron los hallazgos con el marco conceptual para generar conclusiones sólidas sobre las prácticas de liderazgo inclusivo y su impacto en la gestión de equipos diversos en el contexto de la infraestructura urbana.

3.5. Técnica de Recolección de la Información

La información para este estudio se recolectó a través de entrevistas semiestructuradas, aplicadas a diez profesionales del sector público vinculados a proyectos de infraestructura urbana en la ciudad de Bogotá. Antes de la realización de las entrevistas,

cada participante firmó un consentimiento informado, el cual explicaba los objetivos de la investigación, el uso de la información y las garantías de confidencialidad.

Las entrevistas se llevaron a cabo de forma individual, en modalidad presencial o virtual según la disponibilidad del entrevistado, con una duración aproximada de cuarenta y cinco a sesenta minutos. El guion de preguntas fue diseñado con base en los objetivos específicos del estudio, mientras que los ítems se organizaron en categorías y subcategorías que facilitaron el análisis posterior. En la Tabla 2 se muestra la relación entre los objetivos específicos, la técnica de recolección de información y las categorías de análisis.

Tabla 2.

Relación entre objetivos específicos, técnica de recolección de información y categorías de análisis

Objetivo específico	Técnica de recolección	Categoría / Dimensión	Herramienta	Preguntas de la entrevista (guion)
Identificar las percepciones de los líderes de proyectos de infraestructura urbana en el sector público de Bogotá respecto a los principales obstáculos, barreras y desafíos que enfrentan al liderar	Entrevista semiestructurada	Percepción de obstáculos y barreras	Guion de preguntas — Sección 1	P1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos al liderar equipos conformados por personas con perfiles diversos (por ejemplo: generacional, de género, identidad de género, orientación sexual, edad, raza, cultura, región, clase social y discapacidad) en su experiencia profesional o que haya conocido de experiencias de otros? P2. ¿Ha identificado barreras institucionales o culturales que dificulten la integración efectiva de estos equipos? ¿Podría

equipos con diversidad.				<p>describirlas?</p> <p>P3. ¿Cómo afecta la diversidad del equipo la toma de decisiones y la gestión del proyecto?</p>
<p>Conocer las estrategias y los enfoques de liderazgo inclusivo implementados por dichos líderes para fomentar entornos de trabajo colaborativos, equitativos y respetuosos de las diferencias individuales.</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>Prácticas implementadas de liderazgo inclusivo</p>	<p>Guion de preguntas — Sección 2</p>	<p>P4. ¿Qué estrategias o prácticas emplea usted o líderes que conozca para promover la inclusión, la equidad y la participación dentro del equipo?</p> <p>P5. ¿Puede compartir una experiencia concreta que usted haya instrumentado u otros líderes que conozca con un enfoque de liderazgo inclusivo? ¿Cuál fue el resultado?</p> <p>P6. ¿Qué herramientas institucionales o normativas ha utilizado o considera útiles para ejercer un liderazgo inclusivo?</p>
<p>Listar las prácticas consideradas eficaces e ineficaces en la aplicación del liderazgo inclusivo, con base en criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto en la dinámica de los equipos de trabajo en contextos públicos urbanos.</p>	<p>Entrevista semiestructurada</p>	<p>Prácticas aconsejables y desaconsejables</p>	<p>Guion de preguntas — Sección 3</p>	<p>P7. En su experiencia o en la de otros líderes que usted conozca, ¿cuáles prácticas considera efectivas para mejorar la cohesión en equipos diversos?</p> <p>P8. ¿Ha identificado prácticas que resultaron inadecuadas o contraproducentes en contextos de diversidad? ¿Cuáles y por qué?</p> <p>P9. ¿Qué recomendaciones daría a otros líderes para gestionar de forma inclusiva equipos con alto grado de diversidad?</p> <p>P10. ¿Qué aspectos considera prioritarios para mejorar el liderazgo inclusivo en proyectos</p>

Nota. Elaboración propia.

3.6. Análisis de Datos

El análisis de datos tuvo como propósito identificar patrones en las experiencias y percepciones de los líderes de proyectos de infraestructura urbana sobre el liderazgo inclusivo en equipos diversos. Para ello, se revisaron las respuestas obtenidas en las entrevistas semiestructuradas, con el fin de determinar qué prácticas, estrategias y enfoques son percibidos como eficaces o ineficaces en la gestión de la diversidad. Este análisis buscó reconocer los factores que más influyen en la cohesión, la equidad y la integración de los equipos, y cómo estos se relacionan con los obstáculos y las barreras previamente identificados.

La información se sistematizó y codificó de acuerdo con las categorías definidas en el guion de entrevistas, lo que permitió organizar las respuestas por dimensiones y subcategorías. Posteriormente, se emplearon herramientas de análisis de datos en Python para generar representaciones gráficas y tablas comparativas que facilitaron la interpretación de los resultados.

3.7. Protocolo de Entrevistas

Las entrevistas se desarrollaron de manera individual, en modalidad presencial y virtual, según la disponibilidad de cada participante. Antes de su aplicación, se obtuvo el consentimiento informado por parte de los diez profesionales del sector público

seleccionados, para asegurar la confidencialidad y el uso exclusivo de la información para fines académicos.

El instrumento utilizado fue un guion de entrevista semiestructurada, elaborado para explorar tres dimensiones clave: percepciones sobre obstáculos y barreras, prácticas implementadas de liderazgo inclusivo y prácticas aconsejables y desaconsejables. Las preguntas fueron diseñadas para recibir respuestas abiertas y permitir que los entrevistados profundizaran en sus experiencias.

El diseño del guion estuvo alineado con los objetivos específicos del estudio y respaldado por la revisión bibliográfica sobre liderazgo inclusivo en contextos urbanos. Las respuestas fueron grabadas y transcritas, para posteriormente ser codificadas y analizadas con base en el marco metodológico establecido.

4. Resultados

Este capítulo presenta los resultados del estudio a partir del análisis de las diez entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales del sector público vinculados a proyectos de infraestructura urbana en Bogotá. Los hallazgos se organizan conforme a las tres dimensiones definidas en la metodología (percepción de obstáculos y barreras, prácticas implementadas de liderazgo inclusivo y prácticas aconsejables/desaconsejables), para así responder de manera directa a los objetivos específicos. La información fue codificada y agrupada en categorías y subcategorías emergentes.

Además de la descripción interpretativa de los patrones encontrados, se incorporan visualizaciones y tablas de apoyo elaboradas en Python para sintetizar tendencias y comparaciones entre categorías, sin perder el carácter cualitativo del análisis. De esta forma, el capítulo expone primero los temas más recurrentes y representativos, seguidos de matices y excepciones relevantes, y finaliza con una integración de hallazgos que sirve de base para las recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la integración, la equidad y la cohesión en equipos diversos.

4.1. Presentación de Resultados

La Tabla 3 muestra las categorías y las subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento.

Tabla 3.

Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento

Dimensión	Categoría	Subcategorías analíticas	Preguntas del instrumento asociadas	Pistas de codificación (indicadores)	Fragmento guía (entrevista)
Obstáculos y barreras	Desafíos para liderar equipos diversos	a) Comunicación inclusiva. b) Ajustes razonables y necesidades diferenciales. c) Normas de trato y “verdades” en conflicto.	P1. Principales desafíos al liderar equipos con diversidad	Dificultad para usar lenguaje no lesivo; necesidades específicas (horarios, vestimenta, movilidad); negociación de “mi mundo vs. el del otro”	“Se presentan tres tipos de desafío: 1) comunicación, 2) algunos perfiles exigen trato distinto, 3) inculcar el manejo del lenguaje y el trato con los demás”.
Obstáculos y barreras	Barreras institucionales y culturales	a) Estereotipos y estigmas. b) Barreras por género. c) Jerarquías de profesión/experiencia/estudio.	P2. Barreras institucionales o culturales	Restricciones de vestimenta, tatuajes, religión, trato diferenciado, “ingenieros vs. arquitectos”, años de experiencia que invalidan aportes	“Barreras establecidas por estereotipos: vestimenta, tatuajes, religión. Barreras por género, vocacionales, experienciales y de estudio”.
Obstáculos y barreras	Efectos de la diversidad en la gestión	a) Variedad cognitiva. b) Riesgo de tensiones si	P3. Impacto de la diversidad en	Mejora de decisiones al “visualizar todos los ángulos”,	“Si se rompen barreras, la diversidad es positiva; si no, se generan

		no se superan barreras.	decisiones/gestión	tensiones por “hacer valer mi verdad”	tensiones por imponer la propia verdad”.
Estrategias y enfoques inclusivos	Prácticas de gestión	a) Flexibilidad. b) Equilibrio de género y edades. c) Desdibujar líneas de cargo. d) Activaciones mensuales de integración.	P4. Estrategias o prácticas para inclusión, equidad y participación	Flexibilidad por religión/estudios/familia/deperte, equilibrio demográfico, actividades que “nos vean como pares”	“Flexibilidad de horarios, equilibrio entre género y edades, desdibujar líneas entre cargos, actividades mes a mes para verse como pares”.
Estrategias y enfoques inclusivos	Diseño participativo	a) Mesas/espacios deliberativos diversos	P5. Experiencia concreta con enfoque inclusivo	Mesas redondas con diversidad de género/edad/carrera para decidir	“Mesas redondas con multiplicidad de género, edades y carreras para tomar decisiones”.
Estrategias y enfoques inclusivos	Herramientas y normas	a) Políticas de expresión/verbalización. b) Cupos/ratio demográfico. c) Mezcla en eventos.	P6. Herramientas institucionales o normativas	No hacer prohibiciones absolutas, proporciones por edad/género, mezcla total en eventos	“No restringir de manera absoluta la vestimenta, exigir proporción de edades y género, mezclar a todos en eventos”.
Prácticas eficaces/ineficaces	Buenas prácticas	a) Ejemplo del líder. b) Puentes de empatía. c) Igualdad simbólica y material	P7. Prácticas efectivas para cohesión	Modelamiento del lenguaje, espacios para conocer realidades, igualdad desde el espacio físico	“Dar ejemplo, brindar espacios para conocer la realidad, exponer igualdad desde lo físico y lo situacional”.
Prácticas eficaces	Malas prácticas	a) Actividades no sensibles al contexto	P8. Prácticas inadecuadas	Desayuno colaborativo: asimetrías de ingreso, dietas	“Desayuno colaborativo es contraproducente por costos,

s/ineficaces		socioeconómico y de salud		y alergias, comentarios excluyentes	dietas (veganismo, diabetes) y comentarios del tipo «si quieren comer bien»”.
Recomendaciones y prioridades	Recomendaciones de gestión	a) Diagnóstico previo de diversidad. b) Indagación de especificidades	P9. Recomendaciones para gestionar equipos diversos	Levantar límites y condiciones antes de contratar, indagar especificidades (religión, estudio, salud)	“Entender primero la diversidad del equipo, indagar especificidades para no atropellar situaciones”.
Recomendaciones y prioridades	Prioridades de mejora	a) Jerarquías planas con respeto. b) Premiación del conocimiento. c) Tolerancia cero al maltrato.	P10. Prioridades para mejorar liderazgo inclusivo	Minimizar competencia y escalamientos, equilibrar experiencia/conocimiento, cero tolerancia a malos tratos	“Desdibujar la línea entre cargos, premiar conocimiento frente a experiencia, cero tolerancia a malos tratos”.

Las Tablas 2 y 3 evidencian un hilo conductor que conecta las recomendaciones de gestión y las prioridades de mejora con los hallazgos del primer objetivo específico. Las sugerencias de realizar un diagnóstico previo de la diversidad y de indagar las especificidades individuales antes de la contratación se complementan con la propuesta de promover jerarquías planas, premiar el conocimiento y mantener una política de tolerancia cero frente al maltrato. Estas orientaciones apuntan a un liderazgo inclusivo que, además de anticipar posibles barreras, actúe de forma proactiva en la eliminación de prácticas discriminatorias y en la construcción de un clima laboral basado en el respeto, la equidad y

la valorización del aporte individual, alineándose con las necesidades detectadas en las entrevistas.

La tabla 4 presenta el análisis del primer objetivo específico, a partir de fragmentos textuales obtenidos en las entrevistas. El análisis se complementa con la triangulación teórica, que refuerza la necesidad de un liderazgo inclusivo y de procesos organizativos que reconozcan la diversidad para favorecer la equidad.

Tabla 4.

Objetivo Específico 1

E*	Fragmentos textuales	Aspectos significativos y análisis	Triangulación
E1 – Laura Herrera	Dificultad de comunicación respetuosa, necesidades diferenciadas (horarios, espacios, movilidad) y estereotipos por género/rol. Si no se superan, la diversidad genera tensiones.	El núcleo del obstáculo está en el lenguaje, ajustes razonables y sesgos (edad/género/profesión) . Requiere normas claras y sensibilización.	Un liderazgo inclusivo reduce sesgos y mejora el clima (Ashikali, 2023; Ashikali et al., 2020). Procesos y reglas que reconozcan diferencias apoyan la equidad (Deloitte, 2020; Bain & Company, 2022).

E2 – Juan José Restrepo	Coordinación de múltiples actores (comunidades/contratistas) y brecha generacional por lenguaje técnico. Contratación no valora experiencia comunitaria.	Desafíos combinan gobernanza multiactor y traducción técnica. La subvaloración del saber comunitario inhibe la inclusión sustantiva.	Participación y enfoque territorial mejoran la viabilidad de las decisiones (ADB, 2023; Global Infrastructure Hub, 2019). La diversidad, bien gestionada, potencia decisiones (Lee y Shin, 2024).
E3 – Miguel A. Ospina	Dificultad para alinear objetivos por intereses y niveles educativos dispares. Discontinuidad institucional y sesgos/agendas personales.	Obstáculo central: fragmentación institucional y motivaciones no alineadas. Requiere propósito compartido y reglas.	La claridad de metas y procesos reduce conflictos en el proceso (Behfar et al., 2010; Jehn et al., 2008). Instituciones públicas necesitan consistencia para inclusión (OECD, 2025).
E4 – Laura D. Jácome	No reporta discriminación. Reto es igualdad en acceso a información y evitar sesgos inconscientes.	La barrera es invisible (sesgo implícito). Pide transparencia informativa y participación.	Prácticas que aseguran voz y justicia procedimental sostienen clima de diversidad (Ashikali et al., 2020; Bain & Company, 2022).

E5 – Luis H. Mosquera	Comunicación intergeneracional/técnica. Procesos rígidos sin protocolos de inclusión. Estereotipos de género.	Obstáculos entrelazan burocracia rígida con sesgos culturales. La diversidad alarga decisiones si no hay método.	Liderazgo inclusivo con reglas y escucha transforma diversidad en innovación (Deloitte, 2020; Lee y Shin, 2024).
E6 – Andrés F. Ramírez	Integrar perfiles con trayectorias y edades diversas. Evitar lecturas únicas de contexto. Adaptación permanente.	El desafío es ajustar prácticas al contexto y cuidar trato digno. Liderazgo flexible.	Enfoques inclusivos y adaptativos fortalecen el compromiso y la salud del equipo (Ashikali, 2023; Montano et al., 2023).
E7 – María F. López	Lograr puntos en común entre áreas técnicas/sociales/administrativas . Jerarquías limitan participación. Sesgo hacia personal joven.	Barreras jerárquicas y de estatus/edad. Se requiere apertura deliberada a voces nuevas.	La inclusión aumenta la creatividad y la pertenencia (Vedres y Vasarhelyi, 2022; Bain & Company, 2022).
E8 – Carlos A. Mendoza	Armonizar profesiones y generaciones. Procesos rígidos y roles de género arraigados. Diversidad puede retrasar decisiones.	Barreras institucionales (reglas inflexibles) y culturales (estereotipos).	Políticas y SG-SST con enfoque inclusivo reducen barreras (ADB, 2023). Liderazgo inclusivo mejora el clima y el desempeño (Ashikali et al., 2020;

			Kanya y Johan, 2025).
E9 – Paula A. Castillo	Conciliar visiones técnicas y creativas. Resistencia a ideas externas y jerarquías que limitan comunicación. Diversidad enriquece pero alarga consensos.	Necesita metodologías participativas, capacitación y protocolos claros para inclusión efectiva.	Diversidad gestionada con reglas y formación mejora la pertinencia y la cohesión (Ashikali et al., 2020; ADB, 2023; OECD, 2025).
E10 – Jorge E. Parra	Dificultades de coordinación interinstitucional y resistencias culturales. Necesidad de normas claras.	La heterogeneidad es una ventaja si hay reglas, comunicación y respeto.	Inclusión como criterio de calidad de proyectos públicos (OECD, 2025; Global Infrastructure Hub, 2019).

*E**: Identificación en Tabla 1 Caracterización de los entrevistados

Los obstáculos convergen en tres frentes: (a) comunicación y sesgos (edad/género/estatus), (b) rigidez institucional (contratación, reglas, discontinuidad) y (c) gobernanza multiactor con ciudadanía. La evidencia respalda que el liderazgo inclusivo deliberado mitiga estos nudos y convierte la diversidad en ventaja para la toma de decisiones (Ashikali et al., 2020; Lee & Shin, 2024; Deloitte, 2020).

La Tabla 5 presenta el análisis correspondiente al segundo objetivo específico. Se examinan prácticas orientadas a la inclusión desde el enfoque de los actores entrevistados. Estos elementos se analizan y se relacionan con estudios que confirman que estas prácticas ayudan a mejorar el bienestar, el compromiso y la inclusión dentro de las organizaciones.

Tabla 5.*Objetivo Específico 2*

E*	Fragmentos textuales	Aspectos significativos y análisis	Triangulación
E1	Flexibilidad de horarios, equilibrio de género/edad, desdibujar líneas rígidas entre cargos. Actividades mensuales para verse como pares.	Estrategias de flexibilidad, composición balanceada y rituales de cohesión.	HR y clima: prácticas flexibles elevan <i>engagement</i> y bienestar (Bui, Lui y Footner, 2016; Borst et al., 2019).
E2	Mesas de participación con comunidad y capacitaciones breves en lenguaje incluyente.	Enfoque de coproducción y traducción técnica.	Infraestructura inclusiva integra participación y accesibilidad desde el diseño (Global Infrastructure Hub, 2019; ADB, 2023).
E3	Socialización del proyecto, trabajo grupal sobre propósito público, reiteración de compromisos, capacitación conjunta admin-operativo.	Estrategias de alineación de propósito y aprendizaje compartido.	Climas inclusivos emergen cuando el liderazgo refuerza significado y participación (Ashikali et al., 2020; Onesti, 2023).
E4	Reuniones participativas, asignación por competencias, reconocimiento público.	Equidad procedimental y meritocracia visibilizada.	La justicia procedimental y el reconocimiento fortalecen la pertenencia (Bain & Company, 2022; Lee y Shin, 2024).
E5	Mesas colaborativas, mentoría cruzada intergeneracional, formación en comunicación y resolución de conflictos.	Mezcla de aprendizaje intergeneracional y habilidades blandas.	Inclusión potencia creatividad y desempeño de equipos diversos (Vedres y Vasarhelyi, 2022; Kanya y Johan, 2025).

E6	Rotación de roles y células de aprendizaje mixtas. Espacios de escucha. Empatía y adaptación al contexto.	Desarrollo de competencias transversales y cultura de aprendizaje.	Liderazgos que cuidan la salud mental y la adaptación mejoran resultados (Montano et al., 2023; Ashikali, 2023).
E7	Orden de intervención para que todas las voces hablen. Distribución equitativa de tareas. Reconocimiento en actas.	Estructuras de voz y equidad de carga.	Estructurar turnos de voz reduce conflictos de proceso (Behfar et al., 2010; Jehn et al., 2008).
E8	Reglas claras, reuniones de estatus, canales formales de quejas. Sensibilización para integrar mujeres en campo.	Gobernanza interna + acciones afirmativas orientadas a la seguridad y el respeto.	SG-SST y políticas de equidad mejoran inclusión en obra (ADB, 2023; Deloitte, 2020).
E9	Reuniones con turnos de intervención, rotación de tareas y capacitación en comunicación inclusiva. Protocolos claros para participación de todos.	Metodologías participativas y formación continua fortalecen la cohesión y la equidad.	Participación estructurada y capacitación mejoran la colaboración y la pertinencia de las decisiones (Ashikali et al., 2020; ADB, 2023; OECD, 2025).
E10	Normas de convivencia, reuniones de participación, roles y responsabilidades claros.	Estructuración de reglas que habilitan cooperación.	Liderazgo que define reglas y propósito mejora el clima de diversidad (Ashikali et al., 2020; Lee y Shin, 2024).

Las tácticas más repetidas son (i) estructura de voz, (ii) reconocimiento y equidad de tareas, (iii) coproducción con comunidades y (iv) formación en habilidades blandas. Estas prácticas coinciden con rasgos de liderazgo inclusivo (Deloitte, 2020) y con la evidencia de que la inclusión eleva la creatividad y el compromiso (Bain & Company, 2022; Vedres y Vasarhelyi, 2022).

La Tabla 6 muestra el análisis del tercer objetivo específico, enfocado en cómo se manejan la inclusión, el liderazgo y los posibles conflictos dentro de los equipos. Estos hallazgos se relacionan con estudios que muestran que un liderazgo respetuoso, una

comunicación clara y la participación activa fortalecen el bienestar y la cohesión en los equipos.

Tabla 6.

Objetivo Específico 3

E*	Fragmentos textuales	Aspectos significativos y análisis	Triangulación
E1	Ejemplaridad del líder; espacios para comprender realidades. Cero tolerancia a malos tratos. Desaconseja actividades que ignoran realidades económicas o de salud.	Eficaz: modelar conducta y ajustar integraciones. Inadecuado: rituales forzados.	Manejo de conflicto con respeto evita escaladas y exclusión (Rahim y Katz, 2019; Jehn et al., 2008).
E2	Eficaz: retroalimentación con enfoque de aprendizaje y reconocimiento estructurado. Inadecuado: lenguaje técnico excluyente con comunidades.	La inclusión exige traducción y pedagogía. Reconocer logros refuerza la pertenencia.	Participación y accesibilidad como estándar de infraestructura (Global Infrastructure Hub, 2019). Comunicación inclusiva mejora el clima (Lee y Shin, 2024).
E3	Eficaz: objetivos y responsabilidades claras, comunicación y confianza, recreación para conocerse. Riesgo: metas que lesionan identidades.	Claridad de tareas y <i>feedback</i> continuo cohesionan. Sensibilidad cultural evita daño.	Conflictos de tarea se reducen con metas/roles definidos (Behfar et al., 2010). Bienestar ligado a liderazgo respetuoso (Onesti, 2023).
E4	Eficaz: reuniones participativas, reconocimiento y distribución equitativa. Ineficaz: favoritismos y falta de retroalimentación.	Prácticas que democratizan la palabra. Evitar sesgos de estatus.	Climas inclusivos requieren procesos justos y <i>feedback</i> (Ashikali et al., 2020; Bain & Company, 2022).
E5	Eficaz: monitoreo de participación, rotación de	La equidad activa y el aprendizaje	Inclusión mejora el desempeño y reduce los

	funciones para evitar estereotipos, reconocimiento público. Ineficaz: integración forzada y asignaciones por estereotipo.	cruzado funcionan. Imponer dinámicas genera rechazo.	retrasos (Kanya y Johan, 2025). Mal manejo del proceso incrementa el conflicto (Jehn et al., 2008).
E6	Eficaz: células de aprendizaje, reconocimientos y espacios de escucha. Ineficaz: imponer dinámicas uniformes sin considerar contextos personales.	Cohesión desde aprendizaje y flexibilidad. Evitar “talla única”.	Compromiso y bienestar crecen con prácticas sensibles (Borst et al., 2019; Montano et al., 2023).
E7	Eficaz: talleres colaborativos, retroalimentación abierta, herramientas digitales compartidas. Ineficaz: comunicar solo “decisiones”, subestimar aportes comunitarios.	Transparencia y cocreación. Evitar verticalismo.	Coproducción y participación fortalecen legitimidad (ADB, 2023; OECD, 2025).
E8	Eficaz: objetivos/roles claros, retroalimentación, integración planificada. Ineficaz: actividades que ignoran horarios/culturas, estereotipos en asignación.	Funcionan reglas y <i>feedback</i> . Se desaconseja forzar homogeneidad.	Manejo de conflicto y proceso reduce fricciones (Behfar et al., 2010). Equidad de género/rol en obra (ADB, 2023).
E9	Eficaz: reuniones con turnos de palabra, rotación de tareas, inclusión de residentes en diseño participativo, metas claras y revisiones colectivas. Ineficaz: minimizar aportes no técnicos, asumir conocimiento universal, omitir retroalimentación oportuna.	Promover escucha activa, formación en comunicación y valoración del proceso fortalece la cohesión y el compromiso.	Participación ciudadana y liderazgo inclusivo enriquecen los resultados y el clima (Ashikali et al., 2020; OECD, 2025; Global Infrastructure Hub, 2019).
E10	Eficaz: respeto, normas compartidas, tareas claras, colaboración. Prioritario: participación de beneficiarios y comunicación ágil.	La cohesión crece con las reglas y el sentido de pertenencia.	Inclusión de usuarios y comunidades mejora el desempeño de los proyectos (OECD, 2025; Global Infrastructure Hub, 2019).

Se repiten como eficaces: (i) claridad de roles/objetivos, (ii) estructuras de voz, (iii) rotación/mentoría, (iv) retroalimentación y reconocimiento y (v) participación comunitaria. Se consideran inadecuadas: (i) integraciones forzadas, (ii) favoritismos, (iii) lenguaje técnico excluyente y (iv) asignaciones por estereotipo. Lo anterior se alinea con la literatura que vincula inclusión, creatividad y desempeño en equipos diversos (Bain & Company, 2022; Kanya y Johan, 2025; Vedres y Vasarhelyi, 2022).

En síntesis, el análisis integral de las diez entrevistas permitió evidenciar que, si bien los equipos de infraestructura urbana del sector público en Bogotá cuentan con experiencias valiosas en la gestión de la diversidad, persisten retos significativos asociados a la comunicación respetuosa, la superación de estereotipos y la implementación coherente de prácticas inclusivas. Los hallazgos muestran una coincidencia en la necesidad de diagnósticos previos, reglas claras y estrategias que fortalezcan la equidad y el respeto mutuo. Asimismo, las prácticas exitosas identificadas se vinculan con la promoción de jerarquías planas, la premiación del conocimiento por encima de la antigüedad y la tolerancia cero frente a comportamientos discriminatorios. Estos resultados, sustentados en la literatura revisada, ofrecen una base sólida para la formulación de estrategias de mejora y constituyen el punto de partida para la interpretación de los hallazgos en relación con el marco teórico.

4.2. Conclusiones

Los hallazgos muestran que las principales fricciones emergen donde se cruzan diversidad, burocracia y presión por resultados: comunicación asimétrica, jerarquías rígidas, rotación de programas y estigmas por rol/edad/género limitaron la contribución de perfiles técnicos y sociales. Este patrón es consistente con la evidencia de que, en el sector

público, el clima inclusivo no surge “solo” de la diversidad, sino también de liderazgos que habilitan la voz y la justicia procedimental (Ashikali, 2023; Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020).

También se observó que la diversidad amplía ángulos para decidir, pero aumenta la complejidad de coordinación, lo que encaja con la literatura sobre conflicto de procesos y sus efectos en resultados cuando no hay reglas claras para integrarlo (Behfar et al., 2010; Jehn et al., 2008). En infraestructura urbana, además, las desigualdades de acceso y las brechas territoriales exigen sensibilidad a contextos de desventaja; si no existe, las decisiones tienden a reproducir inequidades (Global Infrastructure Hub, 2019; Nicoletti, Sirenko y Verma, 2022).

Un aspecto crítico identificado fue la subvaloración de los perfiles profesionales jóvenes frente a la denominada “experiencia acumulada”, situación que inhibe la generación de ideas y limita el aprendizaje intergeneracional. Este sesgo deteriora el clima de diversidad y restringe las conductas de ciudadanía organizacional orientadas al cambio, precisamente en contextos en los que el liderazgo inclusivo puede actuar como catalizador para transformar la heterogeneidad en innovación (Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020; Lee y Shin, 2024). A esta problemática se le suma la tensión institucional entre el cumplimiento de metas y el cuidado psicosocial de los equipos. La literatura documenta de manera consistente los efectos que los estilos de dirección ejercen sobre la salud mental y advierte que las prácticas autoritarias o ambiguas incrementan los niveles de estrés y reducen el compromiso laboral (Borst et al., 2019; Montano, Schleu y Hüffmeier, 2023). En este sentido, la ausencia de reglas claras que mitiguen la política organizacional y los

favoritismos disminuye la motivación autodeterminada y convierte el clima emocional de trabajo en un vector crítico que impacta directamente en el desempeño (Cho y Yang, 2018).

Las estrategias más efectivas observadas en los equipos analizados comparten tres características centrales: (a) la existencia de instituciones de voz y turno —como el orden de intervención, la rotación de responsabilidades y el reconocimiento explícito—, (b) la codificación de acuerdos —incluyendo actas, criterios de priorización y mecanismos de seguimiento— y (c) la apertura deliberada a la cocreación con la ciudadanía y los actores comunitarios. Este “triángulo” operacionaliza en la práctica los atributos de liderazgo inclusivo propuestos por la consultoría basada en evidencia —humildad, curiosidad, conciencia de sesgos y orientación colaborativa— (Bain & Company, 2022; Deloitte, 2020), los cuales, según la investigación en el sector público, están asociados con climas inclusivos más sólidos y sostenibles (Ashikali, 2023; Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020). Asimismo, la implementación de talleres colaborativos y el uso de herramientas digitales de coautoría contribuyeron a amortiguar los conflictos de tarea y de proceso al proporcionar mayor claridad en las expectativas y minimizar los malentendidos (Behfar et al., 2010; Jehn et al., 2008).

En proyectos urbanos, la inclusión no es solo “interna” al equipo; también es externa y regulatoria. Incorporar lineamientos de igualdad de género y participación durante el ciclo del proyecto volvió más realistas los diagnósticos y factibles los diseños, en línea con lo recomendado para infraestructura sensible al género y a la diversidad (Asian Development Bank, ADB 2023; Global Infrastructure Hub, 2019). Asimismo, la accesibilidad y los ajustes razonables para discapacidad mejoraron la calidad de interacción en reuniones y en obra, alineándose con marcos globales recientes que llaman a pasar de la

retórica a métricas de inclusión (UNICEF, 2025). La evidencia sugiere que cuando la inclusión se gestiona como “sistema operativo” del proyecto, no como actividad paralela, aumenta la probabilidad de sinergias entre especialidades y la fluidez de coordinación (Lee y Shin, 2024).

Entre las prácticas eficaces destacaron: (a) clarificación temprana de objetivos y criterios, (b) tablas de decisión compartidas, (c) diagnóstico de diversidad del equipo y (d) “premiación del conocimiento” por encima de la antigüedad. Este set reduce la deriva del conflicto de procesos, una de las fuentes más costosas en grupos técnicos complejos (Behfar et al., 2010; Jehn et al., 2008). Vimos también que el *feedback* iterativo y la rotación de tareas estratégicas elevan el involucramiento y canalizan el conflicto hacia la innovación, lo cual es coherente con hallazgos que relacionan gestión del conflicto, *engagement* e innovación en servicios y organizaciones intensivas en coordinación (Jung y Yoon, 2018). En contraste, entre las prácticas ineficaces se identificaron: (a) reuniones unidireccionales, (b) “encargos” sin carga-capacidad explícita y (c) tolerancia a microagresiones, todas asociadas a climas de política organizacional y a caídas en motivación autodeterminada (Cho y Yang, 2018; Montano, Schleu y Hüffmeier, 2023).

La literatura sugiere que los equipos diversos pueden liberar creatividad si la inclusión se vuelve músculo deliberado. Diversidad de género, por ejemplo, se asocia a mayor potencial creativo cuando el sistema de inclusión lo destraba (Vedres y Vasarhelyi, 2022). En *e-learning* y contextos de conocimiento, liderazgos transformacionales que ofrecen intercambio social justo y reconocimiento estimulan la creatividad individual. El paralelismo con equipos de planeación urbana es pertinente por su base de conocimiento intensivo (Zhang et al., 2017). Finalmente, estrategias de manejo de conflicto sensibles al

género y a las generaciones evitan escaladas que deterioran la cooperación (Rahim y Katz, 2019), algo crítico en dependencias públicas donde la coexistencia intergeneracional es la norma, no la excepción.

Los resultados dialogan con marcos que promueven infraestructura inclusiva, poniendo en el centro la equidad territorial, el acceso y la participación informada (Asian Development Bank, ADB 2023; Global Infrastructure Hub, 2019). Para Bogotá, el giro recomendado es pasar de “cumplir” a “aprender con” usuarios y comunidades, alineando gobernanza y métricas de proyecto con prioridades de desarrollo inclusivo de política comparada (OECD, 2025). Dado que comunidades desaventajadas enfrentan menor acceso a infraestructura y servicios, los equipos deben evaluar impactos distributivos desde la formulación, con dispositivos de cocreación y transparencia de *trade-offs* (Nicoletti, Sirenko y Verma, 2022). La experiencia acumulada en organizaciones que superan considerablemente las expectativas sugiere que los arreglos de gobierno interno —claridad de propósito, meritocracia de ideas, y tableros de valor— contribuyen a sostener una cultura que protege el largo plazo frente a presiones coyunturales (Asaf y McKinsey & Company, 2023). Trasladado al sector público, esto se logra con estándares de decisión, *accountability* y premiación del conocimiento que observamos como prácticas efectivas.

Varias entrevistas ataron directamente ciertos estilos de dirección a estrés, fatiga y sentimiento de “mediocridad obligada” cuando la sobrecarga o la ambigüedad impedían hacer un trabajo bien hecho. Este vínculo es consistente con la metaanalítica que muestra que los estilos de liderazgo tienen efectos apreciables sobre la salud mental de los seguidores (Montano, Schleu y Hüffmeier, 2023) y con evidencia de que el *engagement* es un mecanismo clave que media entre clima, desempeño y bienestar en el sector público

(Borst et al., 2019). En cadenas de servicio y coordinación intensiva, el manejo constructivo del conflicto tiene efectos positivos indirectos sobre la innovación, vía *engagement* (Jung y Yoon, 2018). La lección integradora es que el “cómo” se ejerce el liderazgo es tan importante como el “qué” se decide, por su efecto sobre el humor en el trabajo y la motivación autodeterminada (Cho y Yang, 2018; Onesti, 2023).

Las experiencias analizadas confirman que la diversidad incrementa la cobertura de perspectivas —territoriales, sociales, técnicas—, pero solo se convierte en valor cuando los líderes reducen fricción improductiva y aumentan la fricción creativa. Esto coincide con estudios que muestran que la inclusión “desbloquea” el potencial creativo de la diversidad de género en equipos (Vedres y Vasarhelyi, 2022) y que el liderazgo inclusivo fortalece el clima de diversidad, catalizando conductas orientadas al cambio (Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020; Lee y Shin, 2024). En clave de operación diaria, marcos de intercambio social y reconocimiento —propios del liderazgo transformacional— aparecen asociados con mayor creatividad individual. Esto resulta pertinente para oficinas de planeación y diseño urbano, en las que la síntesis de saberes es el núcleo del trabajo (Zhang et al., 2017). En suma, la inclusión no es un “extra”; es la condición de posibilidad para que la diversidad pase de ser riesgo de coordinación a ventaja adaptativa.

El uso de entrevistas semiestructuradas permitió captar matices de experiencia, conflicto y prácticas al ajustarse a la naturaleza exploratoria y explicativa del problema (Alamri, 2019; Maxwell, 2012). El análisis matricial facilitó la triangulación entre fragmentos, categorías y referentes teóricos, lo que aumentó la trazabilidad y la densidad interpretativa (Orejuela, 2023). Aun así, deben considerarse riesgos de sesgos de método común y de deseabilidad social, por lo que la triangulación y la claridad procedimental son

claves para mitigar inferencias espurias (Busetto, Wick y Gumbinger, 2020; Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff, 2012). Este enfoque es consistente con estándares de servicio civil que apelan a decisiones basadas en evidencia y procesos reproducibles, también en América Latina (Busso, Madrigal y Pagés, 2020). En trabajos futuros, conviene añadir diarios de campo y miniestudios de proceso para reforzar explicaciones causales cualitativas (Alamri, 2019; Maxwell, 2012).

Tomados en conjunto, los resultados acopian buenas prácticas de liderazgo inclusivo en equipos públicos de infraestructura urbana y permiten traducirlas en recomendaciones estratégicas: diagnóstico temprano de diversidad del equipo y de partes interesadas, reglas de voz y turnos, premiación del conocimiento por encima de la antigüedad, tolerancia cero al maltrato y mecanismos de cocreación con la ciudadanía, con métricas de equidad y acceso (Asian Development Bank, ADB 2023; Bain & Company, 2022; Deloitte, 2020; Global Infrastructure Hub, 2019).

Estas prácticas son coherentes con la evidencia sobre climas inclusivos en el sector público y su efecto en conductas orientadas al cambio. También, con la relación entre los estilos de liderazgo, el bienestar y el desempeño (Ashikali, 2023; Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020; Borst et al., 2019; Montano, Schleu y Hüffmeier, 2023). Finalmente, al integrar marcos de inclusión de discapacidad y equidad territorial se alinea la gestión con prioridades de desarrollo inclusivo y con la responsabilidad pública de no reproducir brechas (Nicoletti, Sirenko y Verma, 2022; OECD, 2025; UNICEF, 2025). Así, el objetivo general queda atendido: las experiencias sistematizadas derivan en un portafolio accionable para fortalecer la integración, la equidad y la cohesión en equipos diversos de Bogotá.

Aunque el diseño cualitativo ofrece profundidad, la transferibilidad depende del contexto institucional y del ciclo de proyecto. Riesgos de sesgo de método sugieren complementar con mediciones de clima, participación y salud mental para probar relaciones propuestas, cuidando la validez y la reducción de la varianza común (Busetto, Wick y Gumbinger, 2020; Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff, 2012). En la práctica, los hallazgos son implementables con “mínimos viables”: guías de reunión con turnos y acuerdos, plantillas de priorización y carga-capacidad, tablero de riesgos de inclusión y rituales de reconocimiento.

La evidencia sugiere que, cuando estas rutinas se institucionalizan, la diversidad se convierte en motor de creatividad y desempeño sostenido, reduciendo retrasos y cuellos de botella en proyectos complejos (Kanya y Johan, 2025; Vedres y Vasarhelyi, 2022; Zhang et al., 2017). Integrar estas rutinas al “*core*” de la gestión pública es, probablemente, la ruta más realista para sostener una cultura de pertenencia y de resultados en infraestructura urbana (Asaf y McKinsey & Company, 2023; Bain & Company, 2022).

El presente estudio logra dar respuesta al objetivo general planteado al recopilar y sistematizar experiencias sobre buenas prácticas de liderazgo inclusivo en equipos diversos del sector público de infraestructura urbana en Bogotá, para transformarlas en recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la integración, la equidad y la cohesión. La evidencia obtenida muestra que la inclusión no puede considerarse un elemento accesorio de la gestión, sino un componente estructural que posibilita que la diversidad se convierta en una ventaja para la resolución de problemas complejos y para la generación de valor público. Cuando esta dimensión inclusiva no se atiende, la diversidad tiende a generar fricciones improductivas. En cambio, al gestionarse adecuadamente se

transforma en un activo estratégico que mejora la coordinación, la legitimidad y el impacto de los proyectos (Ashikali, 2023; Ashikali, Groeneveld y Kuipers, 2020; Global Infrastructure Hub, 2019).

En relación con el primer objetivo específico, se identificaron obstáculos recurrentes en la gestión de equipos diversos, particularmente en contextos de alta presión y estructuras jerárquicas rígidas. Entre ellos, destacan la asimetría en la participación, los sesgos vinculados a la edad, el género y el rol profesional, y la fragmentación institucional que dificulta la coordinación. Estos factores, sumados a la ausencia de normas claras y a un lenguaje poco respetuoso, incrementan los conflictos de proceso y afectan el clima organizacional, lo que coincide con hallazgos previos sobre los riesgos de no gestionar la diversidad desde un enfoque inclusivo (Behfar et al., 2010; Jehn et al., 2008).

Respecto al segundo objetivo específico, los líderes entrevistados mencionaron como estrategias efectivas la asignación equitativa de la palabra en reuniones, la rotación de responsabilidades, el reconocimiento formal de aportes, la elaboración de actas con acuerdos claros, el uso de tableros de seguimiento y la apertura a la cocreación con las comunidades. Integrar estas prácticas a todas las fases del proyecto favorece la cooperación, reduce la fricción improductiva y mejora tanto la factibilidad técnica como la aceptación social. Tales hallazgos se alinean con directrices internacionales que promueven entornos de trabajo equitativos en proyectos de infraestructura (Asian Development Bank, ADB 2023; Deloitte, 2020; UNICEF, 2025).

En cuanto al tercer objetivo específico, se concluye que las prácticas más eficaces son aquellas que establecen un diagnóstico previo de la diversidad del equipo, definen criterios claros de asignación de tareas, priorizan el conocimiento frente a la antigüedad y

aplican una política de tolerancia cero ante cualquier forma de maltrato o microagresión. Estas medidas generan entornos de mayor compromiso, motivación e innovación, en línea con evidencia que vincula climas inclusivos con un mejor rendimiento organizacional (Cho y Yang, 2018; Jung y Yoon, 2018; Vedres y Vasarhelyi, 2022). De manera opuesta, resultan ineficaces las reuniones unidireccionales, la asignación arbitraria de responsabilidades y la permisividad frente a comportamientos irrespetuosos, pues estos debilitan la cohesión y afectan el bienestar laboral (Montano, Schleu y Hüffmeier, 2023).

En el plano institucional se recomienda que las prácticas inclusivas se incorporen como requisitos formales en los términos de referencia, en las matrices de riesgo y en los tableros de control de proyectos, estableciendo métricas específicas de equidad y acceso. Esto permitiría evitar la reproducción de brechas y garantizar un impacto territorial equilibrado, en consonancia con las prioridades internacionales de desarrollo inclusivo (Nicoletti, Sirenko y Verma, 2022; OECD, 2025).

Finalmente, desde una perspectiva metodológica, el uso de entrevistas semiestructuradas y análisis matricial demostró ser adecuado para comprender fenómenos complejos y recoger experiencias aplicables a otros contextos. No obstante, es importante reconocer las limitaciones derivadas de posibles sesgos de deseabilidad social y de la naturaleza autorreportada de los datos, lo que sugiere la necesidad de complementar futuras investigaciones con mediciones cuantitativas y métodos mixtos que fortalezcan la validez y la transferibilidad de los hallazgos (Busetto, Wick y Gumbinger, 2020; Podsakoff, MacKenzie y Podsakoff, 2012).

En síntesis, los resultados de esta investigación ofrecen una guía clara para transformar la diversidad en un factor de ventaja competitiva y cohesión en el sector

público de infraestructura urbana, al proponer un conjunto de prácticas concretas que, al institucionalizarse, pueden generar equipos más integrados, equitativos y eficaces, en línea con las mejores evidencias y marcos internacionales en liderazgo inclusivo.

Referencias

- Alamri, W. A. (2019). Effectiveness of qualitative research methods: Interviews and diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1), 65-72.
- Asaf, E. y McKinsey & Company. (2023). *The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value and how you can become one*.
<https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>
- Ashikali, T. S. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 52(4), 457-475.
- Ashikali, T. S., Groeneveld, S. y Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 401-421.
- Asian Development Bank. ADB (2023). *Enhancing gender equality in infrastructure development*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/934986/gender-equality-infrastructure-development.pdf>
- Bain & Company. (2022). *The fabric of belonging: How to weave an inclusive culture*.
<https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture/>
- Behfar, K., Mannix, E. A., Peterson, R. S. y Trochim, W. M. K. (2010). Conflict in small groups: The meaning and consequences of process conflict. *Small Group Research*, 42(2), 127-176.

- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. y De Vries, M. S. (2019). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration, 40*(4), 613-640.
- Bui, H., Liu, G. y Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance. *International Journal of Manpower, 37*(6), 1004-1023.
- Busetto, L., Wick, W. y Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice, 2*(1), 1-10.
- Busso, M., Madrigal, L. y Pagés, C. (2020). *Mejores Gobiernos para Mejores Vidas: Fortalecimiento del servicio civil en América Latina y el Caribe.*
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Mejores-gobiernos-para-mejores-vidas.pdf>
- Cho, H. y Yang, J. (2018). How perceptions of organizational politics influence self-determined motivation: The mediating role of work mood. *Asia-Pacific Management Review, 23*(1), 60-69.
- Deloitte. (2020). *Six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world.* <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/six-signature-traits-of-inclusive-leadership.html>
- Global Infrastructure Hub. (2019) Inclusive Infrastructure and Social Equity.
https://content.gihub.org/live/media/1546/gih_inclusive-infrastructure-and-social-equity_aug2019.pdf

- Jehn, K. A., Greer, L. L., Levine, S. S. y Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17(6), 465-495.
- Jung, H. S. y Yoon, H. H. (2018). Improving frontline service employees' innovative behavior using conflict management in the hospitality industry: The mediating role of engagement. *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Kanya, N. y Johan, A. (2025). Inclusive leadership and ethnic diversity: Enhancing team performance and reducing work delays. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(1), 1-15.
- Lee, J. y Shin, H. (2024). Effects of inclusive leadership on the diversity climate and change-oriented organizational citizenship behavior. *Behavioral Sciences*, 14(6), 491.
- Maxwell, J. A. (2012). The importance of qualitative research for causal explanation in education. *Qualitative Inquiry*, 18(8), 655-661.
- Montano, D., Schleu, J. E. y Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1), 90-107.
- Nicoletti, L., Sirenko, M. y Verma, T. (2022). Disadvantaged communities have lower access to urban infrastructure. *Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science*, 50(3), 831-849.

- Onesti, G. (2023). Exploring the impact of leadership styles, ethical behavior, and organizational identification on workers' well-being. *Administrative Sciences*, 13(6), 1-16.
- Orejuela, J. (2023). *Tu tesis sin angustia: Manual para pasar del problema de investigación al análisis de datos bajo una lógica matricial y las metodologías ágiles*. Medellín: Editorial Nuevos Mundos.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). *Colombia: Policy priorities for inclusive development*.
<https://www.oecd.org/publications/colombia-policy-priorities-for-inclusive-development-9789264233393-en.htm>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569.
- Rahim, M. A. y Katz, J. E. (2019). Forty years of conflict: The effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1-16.
- UNICEF. (2025). *Global disability inclusion report 2025*.
https://www.globaldisabilitysummit.org/wp-content/uploads/2025/03/GIP03351-UNICEF-GDIR-Full-report_Proof-4.pdf
- Vedres, B. y Vasarhelyi, O. (2022). Inclusion unlocks the creative potential of gender diversity in teams. *Scientific Reports*, 13(1), 13757.

Zhang, X., Zhang, Y., Sun, Y., Lytras, M. D., De Pablos, P. O. y He, W. (2017). Exploring the effect of transformational leadership on individual creativity in e-learning: A perspective of social exchange theory. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1964-1978.

Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

TRABAJO DE GRADO MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS – EAFIT LIDERAZGO INCLUSIVO EN EQUIPOS DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA URBANA DEL SECTOR PÚBLICO EN BOGOTÁ: PRÁCTICAS Y POSIBILIDADES DE MEJORA PARA LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DIVERSOS.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Consentimiento informado:

El siguiente proyecto de grado asegura el adecuado manejo de la información aquí consignada. Al momento de realizar las entrevistas se generará el debido consentimiento informado por parte de los involucrados.

- Para entrevistas:

Consentimiento informado:

Entrevista semiestructurada a líderes de proyectos públicos de infraestructura urbana.

Yosdy Lorent Palacios Robledo

Maestría en Gerencia de Proyectos

Universidad EAFIT

Descripción: La siguiente entrevista tiene como objetivo recoger experiencias y prácticas de liderazgo inclusivo en equipos diversos del sector público, específicamente en el sector de infraestructura urbana en la ciudad de Bogotá. A partir de esta información, se busca proponer recomendaciones estratégicas orientadas a fortalecer la integración, la equidad y la cohesión en dichos equipos. Esta información será utilizada como parte del desarrollo del proyecto de grado para la Maestría en Gerencia de Proyectos. La participación en esta entrevista es voluntaria y se respetará en todo momento la decisión del participante de

responder o abstenerse de hacerlo. En los resultados de la investigación se incluirá el nombre de los entrevistados, siempre con su consentimiento expreso. La duración aproximada de la entrevista será de veinte minutos. La información proporcionada será registrada y archivada de manera responsable, garantizando su uso exclusivo para fines académicos y de investigación. No se dará ningún beneficio o pago por realizar esta entrevista, pero su aporte será altamente valioso para el desarrollo de esta investigación y para el fortalecimiento de las prácticas organizacionales en el sector público. Al proceder con la entrevista, usted confirma haber leído y comprendido la información anteriormente expuesta y acepta participar de manera voluntaria.

Firma del participante

Nombre:

Fecha:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Yosdy Lorent Palacios Robledo', written over a horizontal line.

Firma del investigador

Nombre: Yosdy Lorent Palacios Robledo

Fecha: julio de 2025

Anexo 2. Instrumento para las entrevistas

INSTRUMENTO

Entrevista semiestructurada a líderes de proyectos públicos de infraestructura urbana

Propósito: Recoger experiencias y prácticas de liderazgo inclusivo en equipos diversos del sector público.

Consentimiento informado: La participación es voluntaria. Se solicita autorización para grabar con fines académicos. Se anexa.

Dimensión: Percepción de obstáculos y barreras.

Para dar respuesta al objetivo 1. Identificar las percepciones de los líderes de proyectos de infraestructura urbana en el sector público de Bogotá respecto a los principales obstáculos, barreras y desafíos que enfrentan al liderar equipos con diversidad en sus múltiples dimensiones (por ejemplo: generacional, de género, identidad de género, orientación sexual, edad, raza, cultura, región, clase social y discapacidad).

- 1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos al liderar equipos conformados por personas con perfiles diversos (por ejemplo: generacional, de género, identidad de género, orientación sexual, edad, raza, cultura, región, clase social y discapacidad) en su experiencia profesional o que haya conocido de experiencias de otros?**

2. ¿Ha identificado barreras institucionales o culturales que dificulten la integración efectiva de estos equipos? ¿Podría describirlas?

3. ¿Cómo afecta la diversidad del equipo la toma de decisiones y a la gestión del proyecto?

Prácticas implementadas de liderazgo inclusivo

Para dar respuesta al objetivo 2. Conocer las estrategias y enfoques de liderazgo inclusivo implementados por dichos líderes para fomentar entornos de trabajo colaborativos, equitativos y respetuosos de las diferencias individuales.

4. ¿Qué estrategias o prácticas emplea usted o líderes que conozca para promover la inclusión, la equidad y la participación dentro del equipo?

5. ¿Puede compartir una experiencia concreta que usted haya instrumentado u otros líderes que conozca con un enfoque de liderazgo inclusivo? ¿Cuál fue el resultado?

6. ¿Qué herramientas institucionales o normativas ha utilizado o considera útiles para ejercer un liderazgo inclusivo?

Prácticas aconsejables y desaconsejables

Para dar respuesta al objetivo 3. Listar las prácticas consideradas eficaces e ineficaces en la aplicación del liderazgo inclusivo, con base en criterios de pertinencia, sostenibilidad e impacto en la dinámica de los equipos de trabajo en contextos públicos urbanos.

7. En su experiencia o en la de otros líderes que usted conozca, ¿cuáles prácticas considera efectivas para mejorar la cohesión en equipos diversos?

8. ¿Ha identificado prácticas que resultaron inadecuadas o contraproducentes en contextos de diversidad? ¿Cuáles y por qué?

9. ¿Qué recomendaciones daría a otros líderes para gestionar de forma inclusiva equipos con alto grado de diversidad?

10. ¿Qué aspectos considera prioritarios para mejorar el liderazgo inclusivo en proyectos públicos de infraestructura urbana?

- **Acta entrevista:**

Fecha:

Hora de inicio:

Hora de fin:

Entrevistador: Yosdy Lorent Palacios Robledo

Entrevistado:

Nombre:

Profesión:

Cargo:

Perfil: