



Vigilada Mineducación

MÁS ALLÁ DEL PAPEL: SIGNIFICADOS DE LA INCLUSIÓN Y SU CHISPA
CREATIVA EN EL DÍA A DÍA ORGANIZACIONAL

Beyond the paper: The meaning of inclusion and its creative spark in everyday
organizational life

SHIRLEY PATRICIA SUÁREZ GONZÁLEZ
KATY SILENI ZABALETA CASTILLO

Trabajo de Grado como requisito para la obtención del título académico de Magíster en
Desarrollo Humano Organizacional

Asesora
Maria Isabel Macia Serna

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE FIGURAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS	15
General	15
Específicos	15
ANTECEDENTES	16
Panorama de la inclusión en Colombia	17
La inclusión en la práctica	18
Voces expertas	19
Hallazgos de estudios previos en el contexto nacional	21
Percepción de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad	22
Percepción de expertos sobre la inclusión laboral de personas con trastorno mental en organizaciones con carácter inclusivo en la ciudad de Bogotá	23
Investigación sobre inclusión laboral y sus factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad	23
MARCO CONCEPTUAL	27
Inclusión	27
Tipos de inclusión	28
Experiencia de inclusión	30
Diversidad	33
Lo que converge en la diversidad	34
Perspectiva ética	35
Diversidad percibida	35
Factores organizacionales que afectan la diversidad	36
Sentido de pertenencia	37

Sentido de pertenencia y bienestar social	38
La experiencia de pertenecer	38
Individuación.....	40
Individuación en el trabajo	40
Seguridad psicológica	42
Determinantes organizacionales de la seguridad psicológica.....	44
Comportamiento innovador	46
DISEÑO METODOLÓGICO	50
Antecedentes metodológicos.....	50
Adaptación metodológica.....	51
Instrumentos de recolección de información	51
Técnicas de análisis de la información	53
Criterios éticos	55
Cuadro de ruta metodológica	57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	59
Resultados del objetivo 1	59
Conceptos clave	60
Resultados del objetivo 2	66
Conceptos clave	67
Resultados del objetivo 3	78
Conceptos clave	79
CONCLUSIONES.....	87
REFERENCIAS	90

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de la conversación con expertos y estudios de percepción.....	25
Tabla 2. Ruta metodológica: articulación entre objetivo, conceptos, técnicas y productos .	57
Tabla 3. Resumen caracterización entrevista	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo teórico de liderazgo inclusivo.....	32
Figura 2. Determinantes del comportamiento innovador	48

RESUMEN

La presente investigación aborda la relación entre inclusión organizacional y comportamiento innovador, partiendo de la premisa de que la sola existencia de políticas de diversidad e inclusión no garantiza experiencias de inclusión significativas para los colaboradores. Se plantea que la verdadera efectividad de dichas políticas se refleja en cómo son vividas y significadas en la cotidianidad laboral, configurando una brecha crucial entre el discurso institucional y la experiencia subjetiva. A través de un enfoque cualitativo de tipo hermenéutico-interpretativo, el estudio busca comprender los significados que los colaboradores otorgan a las prácticas inclusivas, considerando dimensiones como: el sentido de pertenencia, la individuación y la seguridad psicológica, en tanto condiciones que posibilitan la emergencia de conductas innovadoras. El análisis se centra en una empresa del sector manufacturero y comercio de Medellín, que se caracteriza por una cultura organizacional creativa y enfocada en el talento humano y con políticas de inclusión fortalecidas; con el fin de identificar cómo estas se traducen en experiencias que inciden en la chispa creativa de los colaboradores. Los hallazgos revelan un aporte al campo del desarrollo humano organizacional, al ofrecer una comprensión más profunda de la inclusión como experiencia vivida y no solo como lineamiento normativo, resaltando su potencial para favorecer entornos laborales equitativos, innovadores y sostenibles.

Palabras clave: Inclusión, Experiencia de inclusión, Diversidad, Sentido de pertenencia, Individuación, Seguridad psicológica, Comportamiento innovador en el trabajo.

ABSTRACT

This research addresses the relationship between organizational inclusion and innovative behavior, based on the premise that the mere existence of diversity and inclusion policies does not guarantee meaningful inclusion experiences for employees. It argues that the true effectiveness of such policies is reflected in how they are experienced and understood in everyday work life, creating a crucial gap between institutional discourse and subjective experience. Through a qualitative hermeneutic-interpretive approach, the study seeks to understand the meanings that employees attach to inclusive practices, considering dimensions such as a sense of belonging, individuation, and psychological safety as conditions that enable the emergence of innovative behaviors. The analysis focuses on a company in the manufacturing and trade sector in Medellín, characterized by a creative organizational culture focused on human talent and with strengthened inclusion policies, to identify how these translate into experiences that influence the creative spark of the employees. The findings of this research contribute to the field of organizational human development by offering a deeper understanding of inclusion as a lived experience and not just as a normative guideline, highlighting its potential to promote equitable, innovative, and sustainable work environments.

Keywords: Inclusion, Experience of inclusion, Diversity, Belonging, Uniqueness, Psychological safety, Innovative work behavior.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito explorar de qué manera los significados que construyen los colaboradores en torno a las prácticas de inclusión se articulan con su experiencia cotidiana de trabajo. Desde esta perspectiva, el estudio se orienta a comprender la inclusión como un fenómeno vivido, que se configura en las interacciones diarias y en la forma en que las personas interpretan su lugar, su valor y sus posibilidades de participación dentro de la organización. El foco no se sitúa en evaluar resultados, sino en aproximarse al sentido que la inclusión adquiere para quienes la experimentan.

El interés que da origen a esta investigación surge en el contexto organizacional contemporáneo, donde la inclusión ha adquirido un lugar central en el discurso estratégico y en la gestión del talento humano. No obstante, este posicionamiento convive con una tensión persistente: la distancia entre las políticas o declaraciones formales de inclusión y la manera en que estas son comprendidas y vividas por los colaboradores en su cotidianidad laboral. Esta brecha plantea la necesidad de desplazar la mirada desde lo normativo hacia la experiencia subjetiva, reconociendo que la inclusión no se materializa únicamente a través de lineamientos institucionales, sino a partir de los significados que las personas construyen en relación con ellos.

En este sentido, el alcance de este estudio se inscribe en el campo del Desarrollo Humano Organizacional, al abordar la inclusión desde una perspectiva experiencial que integra dimensiones relacionales y subjetivas presentes en la vida laboral. En este marco, se consideran elementos como el sentido de pertenencia, la individuación y la seguridad psicológica, no como variables a medir, sino como referentes conceptuales que permiten comprender cómo los colaboradores narran y significan su experiencia dentro de la organización.

Para ello, la investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo hermenéutico-interpretativo, orientado a comprender los significados que emergen del discurso de los colaboradores. El estudio se desarrolla en una empresa del sector manufacturero y comercial de la ciudad de Medellín, cuya trayectoria y características culturales ofrecen un contexto pertinente para indagar cómo se construyen las experiencias de inclusión en escenarios organizacionales contemporáneos.

Finalmente, esta investigación reviste especial interés al proponer una lectura de la inclusión centrada en la experiencia vivida de los colaboradores, aportando elementos para repensar las prácticas organizacionales más allá de su dimensión normativa. Al poner en diálogo inclusión, subjetividad y vida cotidiana en el trabajo, el estudio abre un espacio de reflexión para líderes, profesionales de gestión humana y académicos, interesados en comprender cómo los entornos laborales pueden favorecer experiencias más humanas, coherentes y alineadas con los desafíos contemporáneos de las organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto organizacional contemporáneo, la inclusión ha trascendido el discurso para convertirse en una exigencia estratégica. A nivel global, estudios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022) y Great Place to Work® (2022) demuestran una fuerte asociación entre las prácticas de diversidad e inclusión (D&I) y los resultados deseables, como la innovación y la productividad. Sin embargo, la investigación también revela una tensión fundamental: el verdadero valor no basta solo con la existencia de políticas, sino en cómo los colaboradores las viven y experimentan.

La inclusión no ocurre únicamente por la existencia de prácticas formales, sino por la manera en que, a partir de ellas, “los colaboradores reconocen y se sienten parte de un entorno en el que son aceptados e incluso apreciados, por lo que su motivación, el trabajo en equipo y el nivel de compromiso aumentan, y con ello, el logro de objetivos” (Michael Page, 2022).

Esta brecha entre la política declarada y la experiencia subjetiva es particularmente visible en Colombia. A pesar de los esfuerzos normativos y de los reconocimientos públicos a empresas por sus programas de D&I, una encuesta de PageGroup (2023) revela una paradoja: mientras el 98,9 % de los colaboradores considera que un ambiente inclusivo es positivo, un significativo 47,4 % no reconoce prácticas de inclusión efectivas en su propia organización.

Esta contradicción sugiere que el simple hecho de tener o declarar programas de D&I en una empresa, esto no garantiza que los colaboradores se sientan seguros, valorados y con un sentido de pertenencia e individuación; condiciones que la teoría, a través de conceptos como la *seguridad psicológica* (Bustamante, Fajardo, Manrique & Camargo, 2023), identifica como cruciales para fomentar conductas que van más allá del cumplimiento de la tarea. La seguridad psicológica posibilita que las personas se sientan seguras; y, a la vez, permite que estas puedan cambiar su comportamiento “en respuesta a los desafíos organizacionales”, disminuyendo la “ansiedad y sentimientos defensivos frente al aprendizaje” (Bustamante, Fajardo, Manrique & Camargo, 2023).

Es precisamente en esa vivencia subjetiva donde podría residir la clave para desbloquear el potencial creativo de los equipos. Como lo describe Salessi (2021), el comportamiento innovador en el trabajo es un conjunto complejo de acciones que van desde

la generación hasta la implementación de ideas, y que dependen de un espacio que ofrezca seguridad para la expresión y el riesgo. Es decir, se trata de una conducta proactiva que genera novedad en métodos o estrategias; que se orienta a la persuasión y al logro; que está condicionada por el apoyo de otros miembros de la organización, como pares dentro de su equipo de trabajo y superiores, para que se genere ese sentimiento de seguridad que les permita crear, expresar y analizar de manera crítica las ideas propias, orientándolas hacia logros tanto para el colaborador como para la organización (Salessi, 2021). Por tal motivo, la sensación de hacer parte a una organización se equilibra con la posibilidad de individuación, lo que implica un reconocimiento de la persona como ser único, como individuo, donde se le permite ser quien es; evidenciando que cuenta con un entorno que le ofrece oportunidades y tratos igualitarios (OIT, 2022).

Si bien se argumenta que la inclusión “produce” innovación, el mecanismo profundo de esa relación sigue siendo un área que requiere una comprensión más humana y detallada. En síntesis, el problema no es si las políticas existen, sino qué ocurre en la experiencia cotidiana de los colaboradores.

Por otro lado, aún se requiere de otros enfoques para la implementación de una inclusión efectiva, que la permitan pensar no solo desde las prácticas relacionadas con la vinculación y ampliación de la diversidad en los equipos de trabajo, sino desde factores relacionados con el reconocimiento, el valor y la vivencia de los colaboradores sobre cómo experimentan dichas prácticas y cómo evalúan los verdaderos efectos que implican.

Así, la experiencia de inclusión que vive cada colaborador se refiere a la representación, la sensación y el significado que cada uno otorga a las prácticas denominadas inclusivas dentro de su contexto laboral. Se relaciona con la manera en que dicha vivencia fomenta su sentido de pertenencia e individuación, enmarcados en la seguridad psicológica, como facilitadores de un comportamiento innovador en el desarrollo de su rol.

Si bien una empresa puede tener éxito en atraer y contratar a una mezcla diversa de empleados [...] se alcanza la inclusión cuando los individuos experimentan un equilibrio entre el sentido de pertenencia (desarrollar y mantener un fuerte sentimiento de aceptación, y conexiones y relaciones estables con los demás) y la individuación (ser visto, comprendido y valorado como individuo, sin tener que ocultar o adaptar aspectos de sí mismos para poder encajar). (OIT, 2022)

Esto indica que la inclusión implica no solo la implementación de prácticas sino el cómo son reconocidas como experiencias significativas por parte de los colaboradores; en otras palabras, los efectos son de tipo humano y personal para cada uno y es ahí donde pueden traducirse en resultados para la organización.

Según Great Place To Work® (2022) “la inclusión es garantizar que todos tengan las mismas oportunidades de contribuir e influir en cada parte y nivel [...], logrando que todas se sientan seguras y puedan llevar su “yo” completo y único al trabajo” (p. 15). A pesar de que muchas organizaciones inviertan significativamente en programas de Diversidad e Inclusión (D&I) y cuenten con reconocimientos que lo avalan, se hace necesario que las organizaciones exploren, identifiquen y analicen cuál es la vivencia de los colaboradores al respecto.

En relación con lo anterior, se efectuaron encuentros virtuales sincrónicos para conversar con expertos en materia de inclusión, y pertenecientes a diferentes organizaciones en la ciudad de Cali, entre ellas: Best Buddies Colombia, Grupo Colpatria y constructora Bolívar. El propósito era indagar con ellos sobre inclusión, experiencia de inclusión y su relación con el comportamiento innovador. Además, se exploraron investigaciones realizadas sobre la percepción de los colaboradores al respecto de prácticas de inclusión en su organización; estudios realizados desde el 2016 hasta el 2021, al interior de equipos de trabajo pertenecientes a organizaciones en las ciudades de Bogotá y Medellín, como Leasing Bolívar, EPM, entre otras.

Los hallazgos preliminares, ligados a la literatura revisada sobre la temática planteada, fueron significativos tendiendo a argumentar que las prácticas de inclusión generan experiencias significativas en los colaboradores, ya que esta experiencia produce efectos en la generación de ideas innovadoras dentro del ámbito laboral. Además, dichos factores humanos y personales generan equilibrio entre su sentido de pertenencia, individuación y seguridad psicológica, lo cual está directamente relacionado con la posibilidad de presentar un comportamiento innovador.

Se busca así, en coherencia con el interés de investigación y los hallazgos, encontrados, responder a la pregunta: **¿De qué manera los significados que construyen los colaboradores en torno a las prácticas de inclusión configuran el comportamiento innovador en su trabajo?**

Para dar respuesta a esta pregunta, se intervendrá directamente a una empresa perteneciente al sector manufactura de confecciones y comercio al por menor de moda infantil, una empresa grande y reconocida en Colombia e internacionalmente. En ella, se explorará, mediante un estudio cualitativo, empleando entrevistas semiestructuradas aplicadas a un grupo de 6 personas de diferentes niveles de cargo, cómo valoran desde sus diferentes roles, percepción y experiencia las prácticas de inclusión y diversidad aplicadas por su organización, profundizando en las que identifican como más significativas a través del análisis de su discurso. El instrumento planteado de investigación permite, además, generar apertura y flexibilidad en la exploración de temas adicionales y subyacentes.

La pertinencia de esta empresa manufacturera y de comercio en esta investigación se dio porque, como empresa del sector textil y comercial con una cultura organizacional orientada a la creatividad, el diseño y la conexión con públicos diversos, ofrece un escenario idóneo para comprender cómo los colaboradores resignifican su experiencia laboral y construyen un sentido de pertenencia, individuación y seguridad psicológica que trasciende lo formal. Analizar los significados que atribuyen a las prácticas de inclusión permitirá explorar el modo en que son experimentadas por los colaboradores y cómo influyen en su disposición a proponer ideas, asumir riesgos creativos y, en consecuencia, configurar comportamientos innovadores alineados con el carácter dinámico y competitivo de la organización.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es fundamental en el contexto organizacional actual, donde la inclusión y la diversidad han pasado de ser un imperativo ético a una ventaja estratégica. Tal como lo indica Ramírez (2014): “Las prácticas de inclusión laboral tienen el objetivo de reconocer en la diversidad uno de los pilares fundamentales de cada organización empresarial. Estas fomentan el liderazgo, la competencia, el crecimiento laboral y una mejora en la imagen que tiene cada marca” (p. 31). Por tal motivo, entender estos significados permite promover culturas laborales más humanas, equitativas e inclusivas.

Sin embargo, en Colombia persiste una brecha significativa: mientras las organizaciones invierten en políticas de D&I, su impacto real en la experiencia de los colaboradores y, por ende, en su capacidad creativa, sigue siendo un desafío poco comprendido.

El principal aporte académico de este estudio es llenar un vacío evidente en la literatura. La mayoría de las investigaciones existentes abordan la relación entre inclusión e innovación desde un enfoque cuantitativo, demostrando correlaciones, pero sin explicar cómo se produce. Este proyecto, en cambio, se sumerge en la dimensión cualitativa para comprender los significados que los colaboradores construyen sobre la inclusión. Al integrar conceptos como seguridad psicológica, sentido de pertenencia e individuación, se busca aportar una mirada más humana y profunda al campo del Desarrollo Humano Organizacional.

En el plano práctico, los hallazgos ofrecerán a las organizaciones una base sólida para trascender las métricas superficiales. En lugar de un simple diagnóstico, los líderes obtendrán un lenguaje y una comprensión para dialogar sobre la inclusión desde la experiencia real de su gente. Esta comprensión permitirá diseñar intervenciones más efectivas en gestión del talento y desarrollo de cultura, creando entornos de seguridad psicológica donde el comportamiento innovador no solo sea posible, sino que florezca como resultado de un bienestar genuino y un fuerte sentido de pertenencia.

OBJETIVOS

General

Comprender de qué manera los significados que construyen los colaboradores sobre su experiencia de inclusión configuran la emergencia del comportamiento innovador en su trabajo.

Específicos

1. Describir las prácticas formales e informales de inclusión que los colaboradores identifican como más significativas en su cotidianidad laboral en la organización estudiada.
2. Identificar los significados (sentido de pertenencia, individuación, seguridad psicológica) que los colaboradores atribuyen a las prácticas de inclusión en la organización estudiada.
3. Analizar la relación entre los significados construidos sobre la inclusión y la manifestación de comportamientos innovadores por parte de los colaboradores en la organización estudiada.

ANTECEDENTES

La llegada de la globalización trajo consigo un cambio en las prácticas de inclusión; y en este aspecto, el ámbito laboral no está exento, pues evolucionaron de un enfoque donde predominaba lo normativo o compensatorio, centrado en el cumplimiento legal y las cuotas, hacia un modelo estratégico integrado a la gestión del talento, la cultura organizacional y la innovación (Rodas-Tobar, Andrés-Romero y Astudillo-Guillén, 2022). Razón por la cual, diferentes empresas alrededor del mundo han comenzado a implementar estrategias y políticas de inclusión, iniciando con una mayor vinculación de personas que dan cuenta de un ambiente diverso, ampliando estas prácticas con alcance a colaboradores, proveedores y clientes. En consonancia, Great Place to Work® indica que se “ha demostrado muchos beneficios de un lugar de trabajo diverso e inclusivo, relacionados con mayor disposición para innovar y mayor crecimiento de los ingresos”.

Siguiendo a Salessi (2021), la generación de ideas innovadoras y el cumplimiento de objetivos o metas laborales se relacionan, dado que las ideas novedosas podrían derivar en cambios a nivel de la organización, con efectos positivos en el rendimiento laboral, en términos tanto individuales como dentro de los equipos de trabajo: “[...] llegando a desarrollos más sofisticados orientados a mejorar la rentabilidad de la organización, su posicionamiento en el mercado o la satisfacción de sus clientes” (p. 14).

Estudios a nivel mundial apuntan a que las empresas que cuentan con diversidad en sus equipos directivos pueden llegar a mejorar sus resultados financieros en un 30 % (Michael Page, 2022). Los resultados se dan en niveles tanto internos como externos para las organizaciones y sus colaboradores, destacándose para la organización: el mejoramiento de su imagen en el mercado (72 %), mayor atractivo de la empresa para nuevos candidatos (59 %) y mejor relación con clientes y proveedores de servicio (29 %) (Michael Page, 2022, p. 8). A nivel interno, se destacan para los colaboradores: mayor satisfacción de los empleados/as (61%), un entorno de trabajo más positivo y estimulante (58 %) y mayor cooperación entre equipos (45 %) (Michael Page, 2022, p. 8).

En línea con lo planteado, la OIT (2022) describe que mediante numerosos estudios, entre ellos, los resultados de la encuesta mundial sobre D&I realizada entre julio y septiembre de 2021 a 12.087 empleados en 75 países que abarcan empresas de diferentes sectores y

tamaños en cinco regiones, así como en una revisión exhaustiva de los estudios y la literatura existentes sobre D&I en el lugar de trabajo, “se ha demostrado que un alto nivel de diversidad e inclusión en las empresas está asociado a un incremento de la innovación, la productividad y el desempeño” (OIT, 2022, p. 3).

En términos globales, estudios relacionados con la diversidad y la inclusión aplicados a 108 empresas españolas con presencia multinacional en Latinoamérica han empezado a ofrecer datos sobre la importancia de crear entornos de trabajo inclusivo. Michael Page (2022) refiere que ambos son “factores claves del éxito”. De esas “108 empresas encuestadas por PageGroup específicamente, el 89 %, considera que la diversidad influye positivamente en el éxito del negocio, especialmente a nivel internacional y la gran mayoría, un 93 %, se mostró comprometida con la creación de un entorno de trabajo inclusivo” (Michael Page, 2022, p. 3).

En cuanto a Latinoamérica, un gran número de empresas con ubicación en México, principalmente, procuran implementar prácticas de inclusión reconociendo la diversidad como un sostén importante para fomentar “el liderazgo, la competencia, el crecimiento laboral y una mejora en la imagen que tienen como marca” (Ramírez, 2014).

Panorama de la inclusión en Colombia

En Colombia, con el fin de conocer cuál es el panorama, PageGroup realizó una encuesta a más de 300 trabajadores de diferentes sectores económicos, obteniendo los siguientes resultados: los colaboradores reconocen prácticas inclusivas en sus organizaciones en un 52,6 %; y no las reconocen en un 47,4 % (Michael Page, 2022).

Indagando sobre la manera en que los colaboradores, perciben la relación entre un ambiente laboral diverso e inclusivo y la consecución de mejores resultados; sobre esto, Michael Page (2022) indicó que: “Un 98,9 % en Colombia, reconoce la influencia positiva de poder trabajar en una organización que promueva la convivencia de diferentes perspectivas dentro de sus equipos de trabajo”.

Por ejemplo, cinco empresas pertenecientes a diferentes sectores económicos como el sector financiero, de servicios y de alimentos, recibieron en 2024 en el marco del Congreso Empresarial Nacional, el Sello a empresa incluyente, un reconocimiento que certifica y

ratifica a las empresas que poseen altos estándares de calidad en sus prácticas de inclusión y diversidad. Sumándose otras 6 empresas de los sectores económicos mencionados, con reconocimientos en “estrategias en inclusión laboral de personas en condición de vulnerabilidad” y “estrategias de empleo inclusivo, por su cultura de diversidad, equidad e inclusión en su cadena de valor”. En este orden, Catalina Martínez, directora ejecutiva de la fundación de la ANDI, resalta que esto es una muestra de “cómo las empresas quieren transformar el país, entendiendo que una sociedad más equitativa e inclusiva es la oportunidad para crecer y ser más competitivos” (ANDI, 2024).

Se puede decir, entonces, que la implementación de prácticas de inclusión es cada vez más real, gracias a programas y herramientas laborales que promueven la contratación de jóvenes, mujeres, minorías étnicas o personas con algún grado de discapacidad. En el caso de Colombia, estas decisiones empresariales se apalancan con programas de inclusión laboral y normativas como la Ley 1429 de 2010 y la Ley 1618 de 2013 (Michael Page, 2022).

La inclusión en la práctica

Ahora bien, analizar la relación entre inclusión organizacional y comportamiento innovador implica revisar casos de empresas colombianas que articulan políticas y prácticas inclusivas con estrategias de innovación. Un entorno laboral que fomenta diversidad e inclusión fortalece el bienestar y el sentido de pertenencia, al tiempo que se vuelve un motor de innovación impulsando la generación de ideas y soluciones creativas.

En este contexto, la empresa objeto de nuestra investigación y perteneciente al sector manufacturero y comercio destaca por integrar estos elementos importantes en su modelo cultural. En la actualidad se ha consolidado por ser líder en el mercado colombiano de moda infantil. La compañía ha logrado posicionarse como referente no solo a nivel nacional, sino también en el ámbito internacional, con presencia en más de 20 países y con un portafolio de más de 100 tiendas (La República, 2022). Su capacidad de adaptación a nuevas tendencias y la innovación en sus colecciones han contribuido a mantener un alto nivel de recordación de marca y a consolidar una participación del 12 % en el mercado colombiano de ropa infantil (Valora Analytik, 2023).

Desde el punto de vista económico, genera alrededor de 1200 empleos directos y 75.000 indirectos, alcanzando ingresos superiores a los \$250.000 millones de pesos anuales, lo que la ubica como una empresa grande dentro del sector de la confección y del comercio minorista de prendas de vestir. Su cultura organizacional, enfocada en el talento humano, se caracteriza por la sostenibilidad, la creatividad y la innovación.

Además de su posicionamiento comercial, esta compañía ha implementado iniciativas que se relacionan con la sostenibilidad y la inclusión social. A través de programas ecológicos y sostenibles, busca reducir entre un 5 % y un 15 % su huella de carbono y alcanzar la neutralidad en el año 2030, incorporando prácticas de reciclaje y apoyo a confeccionistas (La República, 2023; FashionNetwork, 2023). Estas acciones, aunque centradas en el ámbito ambiental, se suman a beneficios sociales como convenios familiares y fondos de empleados que contribuyen a generar una experiencia de mayor bienestar e inclusión percibida por sus colaboradores (Revista P&M, 2023). Además, es una empresa que considera la inclusión como un componente estratégico de su modelo de negocio, fomentando entornos de seguridad psicológica que facilitan la proactividad, la creatividad y la innovación en el trabajo.

Voces expertas

Con el fin de establecer un panorama aún más claro y contextualizar el problema, se dieron conversaciones exploratorias con expertos acerca de sus opiniones en materia de inclusión, los cuales pertenecen a diferentes organizaciones en la ciudad de Cali, entre ellas: Best Buddies Colombia, Grupo Colpatria y constructora Bolívar.

Pedro Pinzón, psicólogo especialista en Gerencia de Talento Humano con énfasis en Inclusión Laboral - Best Buddies Colombia

Resalta que la experiencia real de inclusión que vivencia un colaborador puede influir positivamente en su comportamiento innovador en el trabajo: “Esto se debe a que cuando una persona se siente incluida en un equipo de trabajo, se producen mejoras en su percepción del clima laboral, experimentando un bienestar personal, que trae consigo una forma de

trabajar diferente”. Además, destaca que la organización no puede dejar de lado la comprensión de lo que esta significa para cada colaborador; por eso, abre el paso a la importancia de indagar sobre el reconocimiento de la experiencia de los colaboradores y cómo esa vivencia puede influir en su comportamiento.

Describe que “se necesita que las organizaciones hagan ajustes razonables en sus prácticas de inclusión, basándose en modelos sociales, teniendo en cuenta las formas de relación y de percibir de cada colaborador”. Refiere que, desde los líderes, los equipos y del ámbito laboral y social, es importante reconocer la diversidad de cada uno y la forma en que la están viviendo al interior de su organización, más allá de entender la inclusión desde el establecimiento de normas, peticiones o políticas únicamente.

Reitera que las prácticas, por sí solas, no tendrían los efectos esperados si no representan una experiencia significativa para los equipos de trabajo, lo cual constituye el punto de partida de nuestra investigación.

Natalia Palacio, líder de sostenibilidad - Grupo Colpatría

Considera que las prácticas de inclusión fomentan el sentido de pertenencia y mejoran la motivación al interior de los equipos de trabajo, dado que la visualización de equipos diversos repercute en el bienestar de los colaboradores. Refiere que, dentro de su ámbito de trabajo, los beneficios en materia de inclusión enfocada en características familiares y personales diversas también fomentan la disposición al esfuerzo y a crear más desde de sus roles.

Resalta que el hecho de que una compañía cuente con líneas de negocio orientadas a la inclusión y la diversidad, por ejemplo, se refleja para los colaboradores en una sensación de apoyo por parte de la organización a las que pertenecen, disminuyendo los sentimientos de discriminación y resaltando los sentimientos de ser aceptados por sí mismos. Si bien indica que no tiene una evidencia clara sobre el comportamiento innovador y su relación con la inclusión por parte de los colaboradores, sí la tiene sobre los efectos que genera en estos al momento de expresar ideas con comodidad y desarrollar su rol.

Indica que sí es importante indagar por cómo los colaboradores experimentan las prácticas de las organizaciones en esta materia, principalmente para garantizar su bienestar y

para orientar los esfuerzos organizacionales desde esas sensaciones, obteniendo así mejores resultados.

Karen Mondragón, comunicadora social, especialista en Marketing, directora nacional de Publicidad y Trade Marketing - Constructora Bolívar

Actualmente, es responsable de la implementación de las políticas de D&I, reconoce que la diversidad invita a reconocer que cada persona es única desde el respeto. Desde su rol como líder de equipo, ha trabajado siempre con equipos altamente diversos; desde sus procesos de selección, por ejemplo, se interesa más por los valores y la creatividad.

Refiere que, dentro de la constructora, una de sus prácticas de inclusión existentes es la de no tener como obligatorio un código de vestuario. Sin embargo, hace poco evidenció que, aunque esta práctica existe, dentro de su equipo había alguien que sentía que no podía vestirse o expresarse como quería, manifestando que sentía que la empresa era muy tradicional en sus prácticas. Ante esto, resalta que más allá de la existencia de políticas de inclusión, es necesario divulgar, actuar y posibilitar espacios que le permitan al colaborador experimentar que es incluido verdaderamente. Siendo para esto vital su rol como líder.

Indica, además, que las personas que sienten que pertenecen y que pueden ser auténticas dentro de las organizaciones son más proclives a crear y expresarse, lo que las hace más productivas y abiertas a la generación de nuevas ideas. Esto resalta la importancia de comprender cómo se sienten los colaboradores frente a las políticas establecidas, a fin de agregar valor.

Hallazgos de estudios previos en el contexto nacional

Finalmente, sumado a las conversaciones exploratorias con expertos, se realizó una recopilación de perspectivas concernientes a investigaciones académicas que tuvieron lugar en Colombia y que se orientaron a los estudios de percepción de colaboradores al respecto de las prácticas de inclusión al interior de sus organizaciones.

Al respecto se encuentran investigaciones realizadas entre los años 2016 y 2021 a organizaciones pertenecientes a las ciudades de Bogotá y Medellín, tales como como Leasing Bolívar, Supermercados EURO, EPM, entre otras.

Percepción de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad

La Universidad Piloto de Colombia realizó un estudio con el objetivo de analizar la percepción actual de la inclusión laboral para personas en condición de discapacidad cognitiva dentro de la empresa Leasing Bolívar S. A. Para ello, aplicaron una entrevista semiestructurada a cuatro personas con cargos operativos y administrativos, entre los 18 y 40 años, en situación de discapacidad en el año 2016.

Los resultados indican que, para los colaboradores de Leasing Bolívar S. A., las prácticas de inclusión laboral generan una actitud frente al trabajo más comprometida con la organización. El hecho de que exista inclusión en la empresa les permite entender que esta asume un alto grado de responsabilidad social, lo que a su vez les hace sentir que forman parte de algo que impacta no solo su lugar de trabajo, sino también a la sociedad. Esta percepción actúa como un facilitador para disminuir el movimiento de personal o la rotación (Poveda, 2016).

Además, se encuentra que existe un efecto importante en términos del clima laboral, tanto para las personas en situación de discapacidad como para el resto de los compañeros, ya que estos últimos también se favorecen positivamente debido a que vinculan las buenas prácticas de la empresa con el interés que la misma tiene por ellos (Poveda, 2016).

Finalmente, se logra evidenciar una percepción muy positiva de la compañía frente a la sociedad; un mejor funcionamiento productivo dentro de la empresa; una mejora en el clima laboral; y sentimientos por parte de los colaboradores hacia la superación de sus propias limitaciones, iniciativas de trabajo en equipo y sensibilización frente a un mayor compromiso en todo nivel (Poveda, 2016).

Percepción de expertos sobre la inclusión laboral de personas con trastorno mental en organizaciones con carácter inclusivo en la ciudad de Bogotá

La Universidad del Bosque realizó un estudio para comprender la percepción sobre los procesos de inclusión de personas con trastorno mental en organizaciones con carácter inclusivo. Para ello, aplicaron un cuestionario sociodemográfico y una entrevista semiestructurada mediante encuentros sincrónicos virtuales, como foro de expertos a personas entre los 30 y 70 años, expertos de organizaciones con carácter laboral inclusivo durante el primer periodo del 2020.

Los resultados resaltan la importancia de explorar las vivencias dentro de las organizaciones en cuanto a sus procesos inclusivos. Se obtiene que dichos procesos son considerados como gratificantes y de valor, dado que aceptar personas en condición de discapacidad les representa cambios significativos en su medio de trabajo en general. Adicionalmente, se indica que esto puede hacer la diferencia y llevar a las organizaciones a cambiar las políticas más ajustadas a su cultura y objetivos, según las características de su fuerza laboral (López et al., 2020).

Este estudio destaca, además, que en la exploración de experiencias se identifica “una mayor motivación, un mejor clima laboral y un aumento del capital simbólico traducido en beneficios [...] en aspectos relacionados con la productividad y compromiso en el trabajo” (López et al., 2020).

Investigación sobre inclusión laboral y sus factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad

La Universidad EAFIT desarrolló un estudio con el objetivo de caracterizar el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad llevado a cabo en una empresa antioqueña prestadora de servicios públicos domiciliarios (EPM), a partir de las percepciones de las personas involucradas. Para ello, aplicó una entrevista semiestructurada a 20 individuos de los niveles jerárquicos implicados en el proceso de inclusión de personas con discapacidad en EPM (alta dirección, jefes, pares/compañeros y personas vinculadas) en la ciudad de Medellín en 2020.

Los resultados indican que, gracias a la incorporación de prácticas de inclusión, se logra una transformación de la cultura organizacional a partir de la “naturalización de la condición de discapacidad, desvaneciendo los estigmas, prejuicios y creencias frente a este fenómeno”. Las entrevistas evidencian que los colaboradores sienten que relacionarse con personas en situación de discapacidad dentro de sus equipos de trabajo les genera un sentido de igualdad y pertenencia, permitiéndoles vivir las diferencias como facultades y no como dificultades (Mejía & Pérez, 2020). Por otra parte, las personas en situación de discapacidad perciben que las prácticas inclusivas al interior de la compañía se integran con sus necesidades, resaltando que consideran que eso no sería posible si la organización no se hubiera dispuesto a escucharlos (Mejía & Pérez, 2020).

Así, se encuentra que un determinante de éxito de las prácticas de inclusión es que los colaboradores perciben interés por parte de la organización al afirmar que: “La distribución de las personas en diferentes grupos o áreas de trabajo, procurando la diversidad y el acompañamiento por parte de sus supervisores, da cuenta del valor e interés que se tiene para con ellos” (Mejía & Pérez, 2020).

Finalmente, la revisión de diversos estudios orientados a describir y analizar la inclusión laboral, mediante distintas formas de observación y herramientas de análisis, permitió concluir que la mayoría de los resultados indican que la experiencia de inclusión genera efectos positivos en los colaboradores. Entre ellos se destacan el fortalecimiento del trabajo en equipo y el compañerismo, así como el respeto mutuo y por las actividades que cada uno realiza, promoviendo un trato adecuado entre pares y restando importancia a factores discriminatorios como el color de piel, el sexo, la ciudad de origen o la personalidad.

Por otra parte, se encuentra que los ambientes inclusivos, donde los colaboradores pueden compartir con personas en situación de discapacidad, por ejemplo, les permite valorar más su trabajo e inspirarse a realizarlo mejor. Los estudios además concluyen que debido a los estereotipos que hay frente a las personas con discapacidad, o diversas en términos generales, las empresas podrían estar desperdiciando un recurso humano y la oportunidad de mejorar sus climas organizacionales y su productividad, ya que los equipos diversos pueden contribuir a mejorar la relación entre compañeros de trabajo, mejorar la imagen de las organizaciones y generar más confianza en los clientes.

A continuación, se presentan, de manera resumida, los hallazgos expuestos en los antecedentes de esta investigación, delimitando tanto las conversaciones con expertos como los estudios de percepción.

Tabla 1. Resumen de la conversación con expertos y estudios de percepción

Conversación Con Expertos			
Experto	Profesión / ocupación	Organización	Aportes significativos
Pedro Pinzón	Psicólogo, especialista en Gerencia de Talento Humano con énfasis en Inclusión Laboral	Best Buddies Colombia	Importancia de explorar las percepciones de los colaboradores sobre prácticas de inclusión, más allá de las políticas y normas.
Natalia Palacio	Líder de sostenibilidad	Grupo Colpatría S. A.	Las prácticas de inclusión fomentan el sentido de pertenencia, la motivación en equipos de trabajo, el desarrollo de nuevas ideas y mejor desempeño de su rol.
Karen Mondragón	Comunicadora social, especialista en Marketing - directora nacional de Publicidad y Trade Marketing	Constructora Bolívar S. A.	No es suficiente con la existencia de políticas de inclusión, deben posibilitarse espacios donde el colaborador se sienta incluido de verdad. Es vital el liderazgo inclusivo para que los colaboradores sean creativos, productivos y generen nuevas ideas.
Estudios de percepción			
Autor	Título	Universidad	Aportes significativos
Poveda, C. Y. (2016)	Percepción de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad	Universidad Piloto de Colombia	Las prácticas de inclusión generan compromiso, mejor funcionamiento productivo, mejor clima laboral, sentimientos en los colaboradores de superación, iniciativas y sensibilización frente al equipo.
López, M., Hernández, J., Pedroza, L. & Saavedra, M. (2020)	Percepción de los expertos sobre la inclusión laboral de personas con trastorno mental en organizaciones con carácter laboral inclusivo en la ciudad de Bogotá durante el primer periodo del 2020	Universidad del Bosque	Explorar las vivencias de los colaboradores frente a inclusión permite saber si es gratificante y de valor. Así las organizaciones ajustan sus políticas hacia la cultura y objetivos, generando mayor motivación, mejor clima laboral y un aumento del capital simbólico.
Mejía, N. & Pérez, M. (2020)	Inclusión laboral. Factores de éxito en la	Universidad EAFIT	La incorporación de prácticas de inclusión transforma la cultura

	incorporación de personas con discapacidad. Caso EPM, Colombia	organizacional; su éxito radica en que, gracias a ello, los colaboradores perciben que todos pertenecen; la diversidad y el liderazgo inclusivo da cuenta del valor e interés que se tiene para con ellos.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se establecen los fundamentos conceptuales que orientan la investigación, definiendo el marco desde el cual se interpretarán los hallazgos. En este sentido, se constituyen los referentes teóricos del estudio y se presentan los elementos de análisis que permitirán examinar de qué manera los significados que construyen los colaboradores en torno a las prácticas de inclusión configuran el comportamiento innovador en su trabajo.

Inclusión

A todos los seres humanos desde muy temprana edad y hasta llegar a la adultez les rodea la necesidad de ser “parte de” o de encajar y sentirse incluidos en todos los espacios de la vida, tales como la vida familiar, social, laboral, etc.; y así poder aportar y contribuir a un mejoramiento de estos. Por esto, desde la génesis de la inclusión, se hace fundamental definir los conceptos de equidad e identidad.

En la *Política de diversidad, inclusión y no discriminación*, la equidad se define, dentro de sus principios rectores, como el principio que promueve el trato justo, entendiendo y respetando las necesidades y realidades de cada persona. Su propósito es garantizar, sin excepción, el acceso a los derechos humanos y a las mismas oportunidades, evitando cualquier forma de discriminación. Esto implica ofrecer igualdad de oportunidades y adaptar los recursos necesarios para que cada individuo pueda desarrollar todo su potencial, reconociendo que las necesidades pueden variar según la identidad de cada persona (Transparencia por Colombia, 2023).

En este sentido, la identidad genera una conexión con la equidad cuando, al reconocer las diferencias individuales, una persona se identifica y se percibe a sí mismo como alguien que pertenece a diferentes grupos sociales (género, raza, origen étnico, orientación sexual, etc.), fortaleciendo su sentido de pertenencia y estimulando un entorno donde todos se sienten aceptados y representados (Ramírez, 2014)

Ahora bien, estos dos principios pueden ser considerados como ejes fundamentales de la inclusión, pues, al reconocer la diversidad de identidades, también se busca velar por oportunidades iguales para todos. Por tanto, se construyen espacios inclusivos y productivos

(OIT, 2022). En este orden, la inclusión es una tendencia que no se limita a la moda, sino que se torna como un eje significativo. Según De Sören (2023), su concepto es diseñado para tener una sociedad más equitativa en donde las personas se sienten valoradas y se aceptan las diferencias brindándoles las mismas oportunidades en todos los ámbitos sociales, laborales, económicos, culturales y políticos.

De acuerdo con la RAE, la inclusión se define como la acción y el efecto de incluir. Llevándolo a la profundización de su significado, se describe como el proceso mediante el cual se garantiza que todas las personas son reconocidas, respetadas y tengan igualdad de oportunidades, aprovechando la diversidad como un valor que enriquece a la sociedad.

Para los fines de esta investigación, los conceptos de identidad y equidad, enmarcados en la inclusión, son especialmente relevantes, dado que se busca explorar qué representa la inclusión para el colaborador y si este se siente tratado de manera equitativa en relación con aquello que lo caracteriza. Esto permitirá un reconocimiento inicial de dichas representaciones, que progresivamente facilitará la comprensión de su significado.

Tipos de inclusión

Inclusión social: según la OEA (2016), este concepto está relacionado directamente con la equidad, y pretende ser un proceso que empodere a las personas y grupos para que hagan parte de la sociedad y puedan participar de las oportunidades que en esta se brindan, con el objetivo de que puedan acceder de manera igualitaria a todos los mercados, servicios y espacios políticos, sociales y físicos. De igual forma, la CEPAL (2014) la define como un proceso que persigue la igualdad, cerrando brechas con relación a la productividad, la educación y los entornos laborales e informales, que son la principal causa de la inequidad.

Inclusión de la discapacidad: se considera una perspectiva que busca garantizar que todas las personas tengan las mismas oportunidades de participar en todos los aspectos de la vida y al máximo de sus capacidades y deseos, con el objetivo de respetar las garantías de las libertades y de los derechos humanos, la accesibilidad y la no discriminación, a partir del reconocimiento de la diversidad (Transparencia por Colombia, 2023). La inclusión laboral es una obligación ética, y puede ser el resultado de llevar a cabo procesos de selección donde

no se discrimina por discapacidad, respetando la Ley 1752 del 2015 (Ministerio del Trabajo, 2017).

Inclusión laboral: es el principio para garantizar igualdad de trato y oportunidades en el acceso y desarrollo profesional, asegurando que las personas sean contratadas y retenidas, dado que poseen las capacidades para seguir creciendo y contribuyendo al éxito organizacional, y de manera tal que no exista ningún tipo de discriminación (OIT, 2022). En este contexto, cabe detallar a qué se refiere la discriminación laboral, cuyo término es contemplado como todo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral (Transparencia por Colombia, 2023).

Se dice que esta inclusión laboral se consigue cuando las personas viven un equilibrio entre el sentido de pertenencia y la individuación (OIT, 2022), ligados a tres factores que evalúan cómo se sienten las personas en su trabajo:

1. Al ser respetados por sus habilidades, por ser quienes son y la experiencia que aportan, se incrementa su sentido de pertenencia.
2. El apoyo colaborativo de jefes y compañeros de trabajo, siendo fundamental para lograr el buen desempeño de sus funciones.
3. Retribuidos al sentir que se desarrollan en un entorno que apoya la igualdad de oportunidades y el buen trato.

En relación con el reconocimiento de la identidad, las empresas desarrollan prácticas de inclusión laboral, buscando reconocer en la diversidad uno de los pilares del desarrollo humano organizacional, dado que impactan de manera positiva el desempeño de estas, y promueven el liderazgo, la creatividad y la innovación en las personas (Ramírez, 2014).

Lo anterior se apalanca en estudios acerca del tema, donde se refleja que un alto nivel de inclusión y diversidad en las organizaciones produce, proporcionalmente, un aumento de la innovación, mayor nivel de productividad y desempeño, compromiso y sensación de bienestar en las personas. Los resultados del estudio de las prácticas de inclusión y diversidad de acuerdo con la OIT (2022) se basan en cuatro principios:

1. La D&I es una prioridad, dado que integra la estrategia y la cultura organizacional contemplada en las políticas de inclusión y en los valores.

2. Representación de los grupos minoritarios en la alta dirección, se traduce en un impacto positivo en todos los colaboradores, principalmente los pertenecientes a este grupo.
3. Disposición de los líderes de alto nivel para cocrear y rendir cuenta de los modelos de D&I, pues esto es directamente proporcional al compromiso con la organización y con el ambiente colaborativo entre el personal.
4. Las medidas son aplicadas a lo largo de todo el ciclo de vida de los empleados, desde la contratación hasta el desarrollo y la retención, y cuando se orientan a crear un fuerte sentido de pertenencia y a permitir que todos sean auténticos en el trabajo.

En términos de esta investigación, resulta relevante indagar el significado que, para los colaboradores de las organizaciones, tienen estos ambientes y prácticas inclusivas.

Experiencia de inclusión

La experiencia de inclusión, como concepto central, se entiende como la vivencia subjetiva que cada colaborador construye a partir de las interacciones, políticas y prácticas inclusivas presentes en su entorno laboral. Dicha experiencia se expresa en la representación, sensación y significado que la persona otorga a estas prácticas, interpretando en qué medida le permiten sentirse valorado, respetado y con acceso equitativo a oportunidades y recursos organizacionales. La inclusión, por tanto, no se limita a la existencia formal de medidas, sino que depende de la percepción individual y colectiva de su efectividad y coherencia en la práctica (Shore et al., 2011; Li et al., 2019).

Así, es importante resaltar que la experiencia de inclusión resulta del equilibrio dinámico que se puede encontrar entre factores como el sentido de pertenencia y la individuación; donde el sentido de pertenencia es la implicación que experimenta una persona en el contexto en que se desenvuelve; sentido caracterizado por la sensación de hacer parte integral de este. La individuación, por su parte, se caracteriza por el reconocimiento del individuo como el creador de su historia, pero más importante aún, como el sentimiento de sentirse constructor de dicha historia.

Los conceptos de sentido de pertenencia e individuación serán abordados en profundidad más adelante; sin embargo, es pertinente mencionarlos ahora, dado que conforman integralmente la experiencia de inclusión. Al analizar las narrativas de los colaboradores, se busca identificar los momentos, las prácticas y las interacciones que nutren o fracturan dicho equilibrio entre pertenecer y ser único, para comprender cómo se construye su experiencia de inclusión en la práctica.

En línea con lo anterior, se reconoce la brecha que se configura como eje central del problema de investigación: la distinción entre las políticas de inclusión formalmente declaradas por las organizaciones y las experiencias de inclusión reflejadas en la manera como son vividas y significadas por los colaboradores en su cotidianidad.

A menudo, los lineamientos de inclusión y equidad permanecen en el plano formal, a través de políticas, orientadas más a fines reputacionales o de cumplimiento de requisitos reglamentarios que a un compromiso auténtico con la experiencia de los individuos, lo cual genera un desfase entre el discurso institucional y la práctica organizacional (Padilla, 2021). Esta superficialidad en la implementación puede impedir que las acciones extrarreglamentarias, como el comportamiento innovador, se manifiesten plenamente, y pueda surgir que los colaboradores perciban condiciones de justicia, reconocimiento y equilibrio en la relación esfuerzo-recompensa, situando la vivencia subjetiva como un factor determinante para el despliegue de conductas discrecionales (Janssen, 2000).

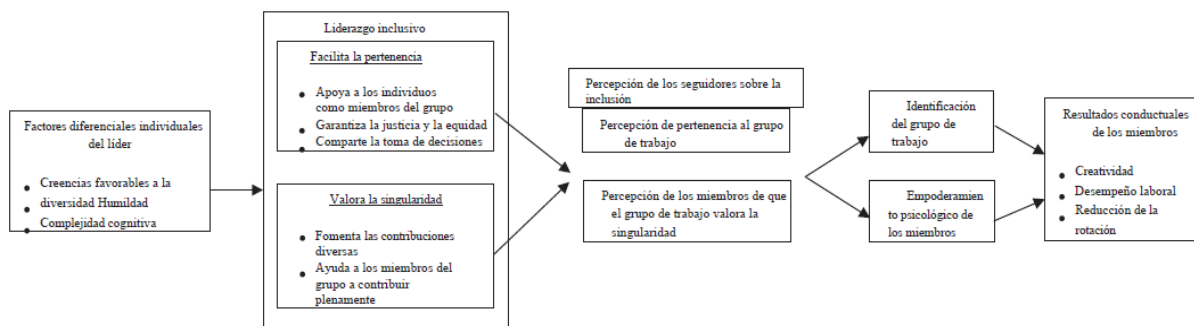
Por lo tanto, la experiencia de inclusión no se limita a la existencia de estas medidas, sino que depende de la percepción individual y colectiva, de su efectividad al traducir las políticas en significados y prácticas concretas. Es precisamente esta vivencia significativa, anclada en la percepción de un trato justo y el reconocimiento de la singularidad, lo que actúa como el puente teórico entre el nivel organizacional de las políticas y el nivel subjetivo, desbloqueando el potencial creativo y la disposición a la innovación que trascienden el mero cumplimiento de la tarea.

Por otra parte, es importante resaltar que la experiencia de inclusión se fortalece en los grupos de trabajo mediante un liderazgo eficaz e inclusivo, orientado no solo a acoger a las mujeres y a las minorías, sino también a valorar a todos los miembros por sus cualidades, perspectivas y contribuciones. Estas diferencias aportan valor y favorecen un mayor rendimiento. Así, sentirse parte de un grupo y ser reconocido por las particularidades que

distinguen a cada persona constituye una necesidad esencial en la experiencia humana (Randel et al., 2018).

El liderazgo inclusivo se caracteriza, entonces, por la apertura, el respeto y la valoración de las distintas perspectivas, generando entornos laborales donde los miembros del grupo experimenten altos niveles de inclusión, pertenencia e individuación (Shore et al., 2011). Ahora bien, en el modelo teórico del liderazgo inclusivo (ver figura 1) se refleja que las percepciones individuales del líder, a propósito de la inclusión, facilitan la percepción de inclusión por parte de los miembros del grupo, lo que a su vez refuerza la identificación con el equipo y el empoderamiento psicológico. Lo anterior se traduce en resultados conductuales positivos basados en la creatividad, en el desempeño laboral y en la reducción de la rotación, fortaleciendo la dinámica organizacional (Randel et al., 2018).

Figura 1. Modelo teórico de liderazgo inclusivo



Fuente: Tomada de Randel et al. (2018, p. 191).

Así, un comportamiento inclusivo en el líder podría influir directamente en los miembros del grupo y su experiencia de inclusión en relación y siendo está conformada por factores de pertenencia e individuación. Esta experiencia de inclusión se puede ver facilitada por:

- Apoyar a los miembros del grupo.
- Garantizar que la justicia y equidad hagan parte de la experiencia de cada miembro.
- Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones compartidas sobre aspectos importantes.
- Fomentar las contribuciones diversas del grupo de trabajo, garantizando que estén

representados los diferentes puntos de vista.

- Ayudar a que los miembros del grupo muestren sus talentos, cualidades y perspectivas únicas, lo que contribuye a mejorar su trabajo, asegurando que no se contengan ni encuentren obstáculos para aportar nuevas ideas (Randel et al., 2018).

Para los fines de nuestra investigación, este modelo desarrollado por Randel et al. (2018) es crucial ya que, al llevarlo a la práctica, nos permite conectar la experiencia de inclusión de un colaborador de inicio a fin. Desde ahí, se da una apertura al reconocimiento de la diversidad e inclusión de las personas en el equipo de trabajo, la facultad del colaborador para hacer uso de sus diferencias y la posibilidad de gestionarlas en pro del bienestar del equipo y la organización, obteniéndose posibles resultados orientados a la chispa creativa.

Dentro de este modelo teórico de inclusión, y para fomentar una mejor experiencia de inclusión laboral de todos los miembros del grupo de trabajo, la eficacia y el éxito organizacional, se hace necesario profundizar además en el concepto de diversidad (Randel et al., 2018).

Diversidad

La diversidad se caracteriza por ser amplia en su enfoque, y puede definirse desde múltiples conceptos, dependiendo del campo de aplicabilidad y la pertinencia; sin embargo, para este caso, es importante hablar de diversidad en el trabajo, usando algunas de sus definiciones donde se logre explicar y dar un marco general a aspectos relacionados con características observables y profundas de los individuos en el ámbito laboral. En ese sentido, la diversidad puede comprenderse como

[...] el conjunto de diferencias o características observables como etnia, nacionalidad, sexo, función o rol en el trabajo, idioma, religión y estilo de vida, ampliándose hacia aspectos como la edad, la apariencia física, el estatus económico, discapacidad física o mental, el nivel educativo y la ideología política. (Chinchilla & Cruz 2010)

Por otra parte, la diversidad también puede comprenderse como un grupo de características profundas, relacionadas con aspectos cognitivos, actitudinales y de personalidad, involucrando factores de identidad, subjetivos y formas de percepción. Ambos

tipos de características son susceptibles de discriminación, la cual puede ser tanto positiva como negativa (Finocchiaro, 2024; Chinchilla & Cruz 2010).

En términos del contexto laboral, se habla de que la diversidad involucra lo interno y lo que el colaborador ha hecho propio, así como lo circunstancial y visible. Ambas cosas no deben perderse de vista cuando se trata de hablar de diversidad dentro de las organizaciones; sin embargo, es lo que converge de estos dos aspectos lo que conviene se convierta en objeto de interés y esto se debe a que lo observable puede ser infinito y lo profundo puede no ser tan fácil de identificar (Chinchilla & Cruz 2010).

Lo que converge en la diversidad

Cuando se indica que el objeto de interés debe ser lo que converge entre ambas características, se hace referencia a lo intrínseco del colaborador, a lo más íntimo, a sus motivaciones, valores esenciales e inherentes en sí mismos. Dicho de manera más específica, lo que converge y el verdadero objeto de interés de los lugares de trabajo debe ser el “principio práctico de considerar a cada persona ante todo como un ser único e irrepetible por su dignidad intrínseca y sólo después como alguien con determinadas características visibles o profundas”, lo que claramente da cuenta de una forma ética de ver la diversidad y desde la cual se debe gestionar (Chinchilla & Cruz 2010).

Los criterios de vinculación, por ejemplo, o las diferentes formas de inclusión y conformación de equipos diversos no podrían estar enmarcadas solo en “características visibles o no, dado que eso iría en vía contraria a la postura ética de que el valor que cada colaborador aporta es diverso y puede adaptarse a cada reto organizacional presentado”. Se trata, entonces, de que las organizaciones se ocupen más del análisis de las motivaciones que al individuo le permiten converger en el trabajo más que lo que los diferencia (Chinchilla & Cruz 2010).

Este foco permitirá que cada colaborador se sienta reconocido y aceptado, experimentando una vivencia realmente inclusiva que va más allá de saberse diferente y que se centra en su valor y posibilidad de aporte como ser único. Desde esta perspectiva, la diversidad del equipo de trabajo podría presentar “crecimiento, más productividad y mayor

innovación” [y así] la diversidad se convierte en un recurso valioso a nivel de creatividad individual” (Finocchiaro, 2024).

Perspectiva ética

Sumado a esto, la visión ética de la diversidad deriva también en un mejor desempeño de los equipos de trabajo, debido a que, al ser vivenciada desde este enfoque por los colaboradores, estos podrían mostrarse más “conscientes, abiertos y adheridos a la organización, siendo este, el método para que los equipos diversos utilicen lo mejor de cada una de sus diferencias para transformarlo en mejor desempeño” (Finocchiaro, 2024).

Esta visión y gestión ética de la diversidad les permitirá a las organizaciones dar un lugar a sus colaboradores para entender(se), proponer un desarrollo de competencias colectivas y culturales en pro de mejores vínculos en el trabajo, siempre desde la generación de una experiencia de inclusión para los mismos.

Diversidad percibida

Hasta aquí, se resalta que la forma en que el colaborador vivencia la diversidad, la percibe y experimenta como forma de inclusión es el foco de análisis en términos de diversidad y uno de los factores más importantes. Lo anterior da lugar al concepto de diversidad percibida.

La *diversidad percibida* se refiere a las características que el colaborador reconoce como tal, independientemente de la *diversidad real* o de los aspectos visibles que la evidencian dentro de una organización. En este concepto se incluye la *diversidad ética*, entendida como la percepción del colaborador sobre la preocupación de la empresa por el aprendizaje y la integración organizacional desde un enfoque inclusivo. En otras palabras, alude a la importancia que la organización otorga al intercambio de conocimientos a partir de la gestión de las diferencias (Harrison, 2002; Finocchiaro, 2024).

La forma en que los colaboradores perciben la diversidad es la precursora de las interacciones individuales dentro de una organización, y esta perspectiva amplía y capta los componentes que las personas estarían considerando como más importantes al definir la diversidad. Por esta razón, hay que considerar las percepciones de los colaboradores para

comprender el rol de la diversidad dentro de una organización, ya que, de lo contrario, sería “muy improbable que la organización obtenga los beneficios de la diversidad, tanto en términos de actitud como de comportamiento” (Harrison, 2002; 2006).

Un ejemplo claro es las mujeres pueden estar más familiarizadas con la representación general de mujeres en la organización que los hombres. Asimismo, las minorías raciales pueden estar más familiarizadas con la composición racial de la organización que las personas no pertenecientes a minorías raciales (Harrison, 2002). La importancia de indagar por la diversidad percibida, diferente de la diversidad real implementada por las organizaciones, es lo que integra y define la posibilidad de obtener resultados que agreguen valor.

Así, el concepto de diversidad percibida se considera de relevancia para el cumplimiento de los objetivos de esta exploración, porque se trata de indagar sobre la forma en que el colaborador vivencia y percibe como diversidad.

Factores organizacionales que afectan la diversidad

Hasta aquí, podría decirse que la diversidad genera efectos positivos, pero sin perder de vista que esto se da gracias a la toma de conciencia por parte de los líderes, quienes se relacionan directa y constantemente con sus colaboradores, reconociendo cómo trabajar con la diferencia, donde, desde las acciones individuales, se fomente un espacio de inclusión. En términos organizacionales, los estilos de liderazgo podrían marcar la partida para obtener y entregar los mejores beneficios de la diversidad de sus equipos y la posibilidad de creatividad de cada uno (Finocchiaro, 2024).

Analizar, por ejemplo, los factores causantes de diversidad, según cada organización, permitirá mayor claridad al momento de establecer las características que “deben gestionarse al momento de incorporar a una persona nueva a un equipo de trabajo, por ejemplo, los valores personales y culturales, así como también su creatividad individual”. Lo anterior permite acompañar la gestión con aspectos como el liderazgo, la comunicación, la cultura y el clima, siempre inclusivo y ético (Finocchiaro, 2024).

Como se ha dicho, antes de adoptar políticas de inclusión y abrirse paso a formar equipos caracterizados por su diversidad, las organizaciones deben reconocer cuál es el

objetivo detrás de estas acciones y qué es lo que busca en la diversidad de sus empleados, sin olvidar que: “[...] la diversidad en las empresas es un imperativo ético, puesto que estas son consideradas instituciones sociales generadoras de desarrollo personal y humano” (Finocchiaro, 2024).

Dicho esto, es importante comprender que la sensación de valor positivo que experimenta cada colaborador, al ser reconocido como un ser único gracias a la gestión ética de la diversidad y a la intención organizacional de propiciar ambientes inclusivos, se refiere a:

[...] considerar a cada persona, primero, como un ser único e irreplicable en virtud de su dignidad intrínseca; luego, como una persona con determinadas competencias y motivos para actuar, que le confieren un valor profesional; y, solo en último lugar, como alguien con características y circunstancias particulares que deben ser atendidas de manera práctica y sin discriminación. (Chinchilla & Cruz, 2010)

Este tipo de visiones enmarcan una verdadera experiencia de inclusión, sin embargo, es importante profundizar en que otros aspectos integran dicha experiencia, como, por ejemplo, el sentido de pertenencia.

Sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es la implicación que experimenta una persona en un sistema social, como el contexto laboral. Esta experiencia es caracterizada por la sensación de hacer parte integral de ese sistema, acompañado del sentimiento de que su personalidad y sus capacidades son importantes, necesarias y aceptadas por su equipo de trabajo y por el ambiente en general. El sentido de pertenecer es la complementariedad y similitud con los integrantes que el colaborador percibe, sintiendo que se ajusta de manera congruente con los otros al interior de un equipo. Se trata de una faceta dentro de la identidad social del colaborador, que, en esta ocasión, podría referenciarse como una *identificación organizacional* (Dávila & Jiménez, 2014).

Este sentido de pertenecer es afectado por las realidades organizacionales que intervienen en la forma de percepción de los colaboradores sobre sus prácticas de trabajo, crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional. Estas realidades se relacionan con la imagen que el colaborador construye de su lugar de trabajo, la calidad de las relaciones

con sus compañeros, el estilo de liderazgo de sus jefes y la percepción del apoyo que la organización le brinda, así como del interés y el valor que esta otorga a su crecimiento y desarrollo (Toro & Sanín, 2013).

Estas realidades organizacionales, además, tienen consecuencias en los colaboradores, afectando de manera directa la motivación, la disposición al esfuerzo, la creatividad y el compromiso organizacional; y de manera indirecta el desempeño y la productividad. Lo que refleja que las consecuencias directas se relacionan, principalmente, con impactos profundamente personales que luego se trasladan a efectos en realidades concretas del desarrollo del trabajo de los colaboradores (Toro & Sanín, 2013).

Sentido de pertenencia y bienestar social

Por sus implicaciones en aspectos personales tan relevantes del colaborador, el sentido de pertenencia tiene una amplia importancia psicológica y social en términos de su influencia en la salud mental y bienestar social, donde el bienestar puede ser como “una experiencia de funcionamiento psicológico óptimo”, marcándose como orientador del “bienestar subjetivo”, caracterizado en la persona desde su respuesta emocional, la satisfacción que le representan el dominio de diferentes áreas y la reflexión que tenga de su satisfacción vital en términos generales (Dávila & Jiménez, 2014).

Cuando la experiencia de bienestar subjetivo desde el sentido de pertenencia vivenciado no es óptimo ni positivo, podría generar una disminución de los aportes generales del colaborador para la organización, así como una disminución en la capacidad de tomar decisiones asertivas en el trabajo. Sin embargo, el área del trabajo no es la única área vital del colaborador que se vería afectada, dado que existe una interrelación entre todas las esferas vitales de una persona (Dávila & Jiménez, 2014).

La experiencia de pertenecer

El sentido de pertenecer tiene implicaciones significativas en términos de lo que el colaborador está dispuesto a ofrecer a la organización y en su vida en general. Disposición que le permitiría proponer, solucionar y decidir de manera más asertiva las tareas de su rol

en el trabajo y en otros ámbitos. De tal manera, los efectos del sentido de pertenencia van desde aspectos físicos hasta mentales, con consecuencias en los ámbitos en los que se mueve (Dávila & Jiménez, 2014).

Con el fin de comprender la experiencia de la inclusión, su configuración y lo que esta significa para el colaborador, el concepto de sentido de pertenencia cobra gran valor, dado que trabaja sobre la necesidad casi vital del ser humano de hacer parte integral de un sistema, en este caso, en un sistema laboral. Como se mencionó, el pertenecer se relaciona directamente con la posibilidad de construir identidad social, lo que, a su vez, posibilita identificarse con los grupos en que se desenvuelve una persona, permitiéndole forjar un concepto propio positivo que se traduzca en una experiencia igualmente positiva (Dávila & Jiménez, 2014). En el contexto laboral propiamente, lo anterior se referencia como un “estado mental positivo” en la forma de llevar a cabo sus tareas, dinamismo y resiliencia en el desarrollo del trabajo y un “deseo de esforzarse aun ante las dificultades”. El estado mental positivo, experimentado por el sentimiento de pertenecer genera, además, una fuerte implicación laboral, “sentimiento de significación, entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo” (Dávila & Jiménez, 2014).

La relevancia que cada persona otorga a su rol laboral, así como la manera en que experimenta las distintas realidades organizacionales y los sentimientos de significación que estas le generan, marcan una pauta importante para comprender la necesidad actual de profundizar en las formas en que se estructura el individuo. No basta con abordar su constitución solo a partir de los efectos de la socialización; es necesario considerar lo que ocurre en su interior: sus significados, los procesos de resignificación y las elaboraciones personales que construye en torno al trabajo.

En síntesis, el individuo es el “horizonte de la percepción social y es en relación con “sus experiencias que lo social obtiene o no sentido”. Así como en tiempos anteriores, la vida social se entendió y organizo desde aspectos como “la civilización, historia, sociedad, estado o clase”, hoy es el individuo quien toma el papel central como objeto de análisis. De ahí la importancia de considerar al individuo como marco de estudio. (Araujo & Martuccelli, 2010).

Sin embargo, el hecho de que el individuo se convierta en el objetivo central de análisis no significa que se deje de dar importancia al análisis de los fenómenos sociales que le rodean, pues todo esto continúa complementándose, máxime en una experiencia particular

como es el trabajo. Esto implica una convergencia importante entre su socialización y subjetivación, a lo que se denominará *individuación* (Araujo & Martuccelli, 2010).

Individuación

La individuación, implica reconocer al individuo como el autor y diseñador de su identidad, formas de relación, compromisos adquiridos y convicciones; así como el responsable de su movimiento constante hacia el cambio o transformación de identidad, relaciones, compromisos y convicciones con relación a sus momentos de vida y deseos. “La individuación se refiere a una manera de biografía reflexiva” (Jorquera, 2012).

La biografía se caracteriza por esas formas de la historia de cada uno, compuesta por “los estilos de vida, la planificación estratégica de la vida, y el proyecto reflejo del yo”; el estilo de vida se trata de una serie de prácticas que se integran entre sí, adoptadas por el individuo, para responder no solo a las exigencias propias sino también a presiones de grupo, modelos de rol, y circunstancias socioeconómicas” (Jorquera, 2012).

Por otro lado, la planificación estratégica, como parte de esa biografía reflexiva o historia, hace referencia a una forma de preparación de acciones por parte del individuo: una manera concreta de organizarse en el tiempo, representar el futuro, interpretar el pasado y reelaborarlo. Esta capacidad de interpretación resulta fundamental en el “proyecto reflejo del yo”, donde la interacción con la vida cotidiana se estructura a partir de acciones sistematizadas que buscan mantener coherencia con la propia identidad.

Así, la individuación reconoce a cada uno como el diseñador de su identidad, su creación y reorganización, pero es realmente importante destacar que el trasfondo a esto es también atravesado por las experiencias “cambiantes de la vida y de las tendencias fragmentarias actuales” (Jorquera, 2012).

Individuación en el trabajo

Aplicado al mundo del trabajo, el sentimiento de individuación se caracteriza por cómo el individuo construye su historia en el ámbito laboral, pero, más importante aún, cómo se percibe como constructor del “proyecto estratégico laboral de sí mismo”. Esto se constituye

como una especie de posibilidad de consciencia como creador de su trayecto en el trabajo y como una forma de comparación con la diversidad del equipo en el que se mueve, donde se reconoce como un ser auténtico debido a su identidad, género, posición laboral, etc. (Jorquera, 2012).

Esta posibilidad de reconocerse auténtico dentro de su ámbito laboral se liga con la esencia del sentimiento de individuación que se refiere a poder ser “uno mismo”; es decir, el reconocimiento de cada uno desde su singularidad y en comunidad, tratándose de una suerte de interacción y convivencia sin dejar de ser tomado como único. La individuación se refiere a ser visto, comprendido y valorado como individuo, sin tener que ocultar o adaptar aspectos de sí mismos para poder encajar (Vargas Guillén, 2016; OIT, 2022).

En relación con lo anterior, el sentimiento de ser “el mismo” se convierte para el individuo en una suerte de acción social, acto en el cual comprende que no se trata de un resultado de la relación entre la sociedad y la cultura en la que se mueve, sino de la decisión que se posibilita tomar ante dicho contexto. Siempre se trata de una elección “mediada por la forma de representación del sujeto” (Araujo & Martuccelli, 2010).

Es así como surge la necesidad de reconocer la singularidad de las “trayectorias personales”, de saber que los individuos viven historias y experiencias particulares según la asignación de significados y percepciones de cada uno y que, desde esta diversidad de experiencias, ocupan posiciones sociales al interior del trabajo, por ejemplo. Siendo en este ámbito de gran relevancia, comprender el proceso de constitución de experiencias del individuo (Araujo & Martuccelli, 2010).

Así, la convergencia de factores sociales, culturales y subjetivos podrían empezar a delimitar aún más esta constitución como individuo. Además, ninguno de estos factores actúa solo; es decir, si bien, se hace referencia a las “trayectorias personales” y a las “percepciones esenciales” que tienen cada sujeto para reconocerse en “sí mismo”, cuando se habla del contexto laboral, por ejemplo, es importante reconocer que el “hacerse sujeto”, como elección, está ligado a la “experiencia social”, siendo, para el caso de esta investigación, una posibilidad de individuación ligada a la experiencia propia de la inclusión en su sistema laboral (Araujo & Martuccelli, 2010). Para comprender, entonces, a lo que hace referencia la individuación en sí y en el trabajo, es necesario comprender al sujeto como una configuración

en la que participan las prácticas propias del trabajo y sus efectos, así como las elecciones de respuesta que este presenta ante dichas prácticas (Araujo & Martuccelli, 2010).

Por eso, hablar de individuación, en el marco de esta investigación, resulta fundamental. En otras palabras, indagar qué significa que un colaborador sienta que puede ser “él mismo” dentro de su lugar de trabajo implica explorar la experiencia social o de inclusión que este vive en su organización. Comprender que la individuación es el punto de partida permite reconocer la configuración subjetiva que da sentido a dicha experiencia y, en última instancia, evidencia la importancia de analizar la convergencia entre las prácticas inclusivas y la manera en que el colaborador responde a ellas.

Todo esto enmarca así una integralidad: la experiencia de inclusión y lo que esta significa para el colaborador se produce en el equilibrio entre el sentido de pertenencia y la individuación, aspectos que, a su vez, generan un sentimiento de seguridad en el contexto laboral, que se denominará, en adelante, seguridad psicológica.

Seguridad psicológica

La seguridad psicológica hace referencia a la capacidad que tiene una persona de mostrar y expresar lo que siente sin el temor a que esto le genere consecuencias negativas para sí mismo, ni para su entorno. Se trata de una suerte de creencia que se comparte con el grupo sobre habitar un espacio seguro, que no es amenazante, permitiéndole asumir riesgos o cometer errores. Se define, además, a una forma de confianza que “permite que estos se muestren más abiertos a compartir conocimientos, expresar ideas, desarrollarlas y crear nuevos patrones de interacción” (Borda, 2014; Bustamante et al., 2024).

Así, la seguridad psicológica es fundamental ya que permite que los colaboradores se sientan seguros y cuenten con el poder de cambiar sus comportamientos como respuesta a los diferentes retos organizacionales que su contexto laboral le interpone. Dicho sentimiento de seguridad, revisado en su interior, sucede cuando un entorno de trabajo seguro encuentra la posibilidad de reducir las sensaciones de defensa y ansiedad que los retos de aprendizaje suponen a los individuos. En relación con las “conductas de aprendizaje”, la seguridad psicológica, facilita aspectos tales como la búsqueda de información y experimentación”, evitando el exceso de nerviosismo asociado a la vergüenza o a la amenaza por parte del

equipo por las acciones tomadas o por los errores cometidos (Bustamante et al., 2023; Borda, 2014). La seguridad psicológica es, entonces, “una sensación de confianza en que el equipo no avergonzará, rechazará o castigará a alguien por hablar” (Bustamante et al., 2023; Edmondson, 1999).

En efecto, los colaboradores que tienen relaciones positivas con sus organizaciones y compañeros, derivadas de la generación de contextos psicológicamente seguros, “pueden tomar menos precauciones de autoprotección al interactuar con otros, así como estar más dispuestos a ayudar a los demás y cooperar con ellos”; tendiendo a identificarse y a generar un lazo emocional con su organización, lo que nos lleva nuevamente al componente de sentido de pertenencia trabajado (Bustamante et al., 2023). Sin embargo, cuando no hay seguridad psicológica, emociones como “el miedo y la incertidumbre en entornos impediría que los empleados construyan lazos con la organización y se afecte el sentido de pertenencia” (Bustamante et al., 2023; Edmondson, 1999).

Así, un alto grado de seguridad psicológica se evidencia cuando los miembros de un equipo reconocen que no expresar sus ideas u opiniones puede ser más perjudicial que manifestarlas, incluso cuando estas difieren de las de otros. Esta conciencia sobre la utilidad de aportar perspectivas propias fortalece la confianza colectiva y contribuye a la conformación de equipos más eficaces. Además, asumir riesgos favorece un ambiente seguro en el que todos se sienten motivados a mejorar los procesos, lo cual repercute positivamente en el desempeño laboral (Borda, 2014).

Esta posibilidad de intercambio de ideas, conocimientos y propuestas genera y estimula los procesos de aprendizaje relacionados con la “adquisición, distribución, interpretación, almacenamiento y recuperación de información”. Sentirse seguro de compartir conocimientos también promueve un ambiente dinámico y de interacción, que abre camino a la motivación, mejora las relaciones e incrementa el saber, la confianza mutua y la influencia positiva (Borda, 2014).

El factor de la seguridad psicológica incide en el desempeño, en el bienestar y en la salud de los colaboradores. Por ejemplo, cuando una organización apoya a sus empleados, esto se refleja en la eficacia de sus equipos de trabajo, a nivel grupal e individual, a ser más proclives a manifestarse aun ante personas que ocupan roles de autoridad, ofreciendo ideas,

admitiendo errores, solicitando ayuda y generando retroalimentación (Bustamante et al., 2023).

Si bien, debe existir por parte del individuo la voluntad de expresarse, el componente de la seguridad psicológica experimentada garantiza en gran medida que el deseo del colaborador sea expresarse sin temor y considere siempre útiles sus propuestas. En relación con esto, cabe mencionar que experimentar seguridad psicológica, proviene de factores importantes, uno es basado en las creencias y el otro en las percepciones; las cuales convergen siempre en el equipo.

En cuanto a las creencias, estas pueden ser tácitas y, en ocasiones, diferenciarse de lo que sucede en el grupo o en el entorno de trabajo, lo que indica que no modificarían, en sí mismas, la esencia de la seguridad psicológica en el interior de la persona. Por otra parte, las percepciones provienen directamente de la experiencia vivida en el equipo y permiten identificar si las dinámicas internas promueven o no la seguridad psicológica (Borda, 2014).

Determinantes organizacionales de la seguridad psicológica

Los determinantes al interior de la organización que afectan la seguridad psicológica incluyen las relaciones con jefes, pares, así como las normas y las dinámicas de comportamiento. Por eso, los ejercicios de liderazgo ambiguos, coercitivos, autoritarios y poco inclusivos generaran entornos caracterizados por el temor, la inseguridad y la inhibición de la expresión de ideas. Las organizaciones que no promuevan un trato personal y de apoyo llevarán a sus colaboradores a no asumir riesgos, a no proponer nuevas ideas o nuevas maneras de desarrollar su rol (Lisbona et al., 2008; Borda, 2014).

Se determina, entonces, que un liderazgo inclusivo dentro de la organización se relaciona directamente con el desempeño o comportamiento innovador de los colaboradores. El aspecto inclusivo desde el ejercicio del liderazgo y desde diferentes teorías —como la teoría del aprendizaje social, la teoría del intercambio social, la teoría de la identidad social y la teoría de las características del estatus— han determinado que “las prácticas organizacionales, el liderazgo de apoyo, las redes de relaciones, las características del equipo y las diferencias individuales influyen en los resultados del lugar de trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional” (Bustamante et al., 2023).

Hasta aquí, el concepto de seguridad psicológica como resultado de factores de pertenencia, individuación y en el marco de la configuración de la experiencia de inclusión que estos permiten, además de su relación directa con determinantes o prácticas organizacionales, se considera fundamental para esta investigación, justamente porque se busca reconocer si estos factores de configuración están presentes en la significación que estos atribuyen a lo que la organización ha determinado y ofrecido para ellos como prácticas o espacios inclusivos.

Por otra parte, entre los aspectos que justamente impactan de manera favorable en la seguridad psicológica, se han encontrado dos dimensiones. Una en relación con las capacidades y otra en relación con la dimensión, o dicho en términos menos complejos: la sensación.

Capacidad

Las capacidades permiten el intercambio de ideas críticas e innovadoras, la identificación de soluciones a problemas del contexto, la creatividad y el comportamiento innovador, así como una dinámica reflexiva dentro del equipo, definida esta última, como “el grado en que los miembros del equipo reflexionan y se comunican abiertamente sobre sus objetivos, estrategias, procesos y las adaptan a las actuales circunstancias o las anticipan”, aspectos que tienen relación directa con la innovación (Bustamante et al., 2023).

Dimensión o sensación

La dimensión o sensación de seguridad psicológica refleja la experiencia que viven los colaboradores dentro de sus equipos, al superar sentimientos de incertidumbre y sentirse valorados y conectados entre sí. Esto implica confiar en los demás, favorecer relaciones auténticas y mejorar la comunicación, aspectos que fortalecen el *capital social* en sus componentes estructural, relacional y cognitivo, y que contribuyen al desempeño creativo (Bustamante et al., 2023).

Se puede comprender así la importancia de que las organizaciones intenten profundizar en cómo se construye y desarrolla la seguridad psicológica en los colaboradores

integrantes de sus equipos de trabajo. Investigando “las condiciones límite que puedan influir en los efectos de la Seguridad Psicológica en los resultados grupales y organizacionales”, sin dejar de lado “la diferencia cultural, que atraviesa la experiencia de cada uno con relación a la misma y los resultados de rendimiento. Como lo sugiere Edmondson (1999), es necesario “utilizar métodos híbridos, que combinen datos cualitativos y cuantitativos, y permitirá una evaluación más completa de las relaciones causales de la misma a lo largo del tiempo” (Bustamante et al., 2023).

Todo lo que enmarca la experiencia de inclusión —la percepción de diversidad en su organización, el sentido de pertenencia, la individuación y la seguridad psicológica en el contexto laboral— se refiere a factores de gran importancia para la orientación de estos a generar ideas innovadoras y responder de manera creativa en el desarrollo de su rol.

Comportamiento innovador

Los antecedentes teóricos del comportamiento innovador provienen de los términos de creatividad e innovación, por tanto, es importante tener claridad sobre ellos: la creatividad se relaciona con la producción de ideas novedosas y útiles, mientras que la innovación tiene que ver con la producción o la adopción de ideas útiles y la puesta en práctica de estas (Scott & Bruce, 1994).

En el contexto laboral, el comportamiento innovador es el proceso mediante el cual las personas generan, introducen y ponen en práctica ideas novedosas orientadas a producir mejoras significativas, tanto para la organización como para quienes la conforman. Este comportamiento no se limita a incrementar la eficiencia o la rentabilidad, sino que busca favorecer el bienestar colectivo, impulsando la satisfacción en el trabajo y promoviendo relaciones interpersonales más fluidas y constructivas. Así, la innovación se concibe no solo como un motor de competitividad empresarial, sino también como una vía para humanizar el entorno laboral y potenciar el desarrollo integral de las personas (Salessi, 2021).

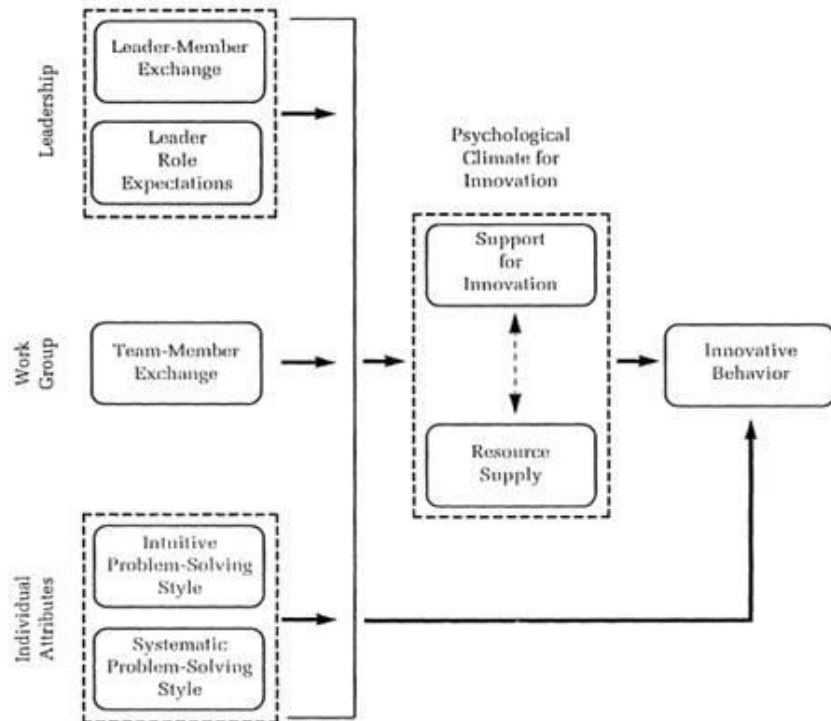
Este comportamiento puede ser descrito como un proceso en el cual la creatividad es la primera fase, dado que no es solo “pensar en algo nuevo”, sino que es actuar sobre este comportamiento innovador la habilidad para lograr que la idea sea aceptada, aplicada y que permanezca, aportando valor de forma sostenida (Madrid, 2013).

Desde esta concepción, se fundamenta que la base de toda mejora innovadora son las ideas, y que son los colaboradores quienes las desarrollan, llevan a cabo, reaccionan y modifican (Scott & Bruce, 1994). Bajo esta premisa, Janssen (2000) desarrolló una escala y un modelo teórico dominante y respaldado por Scott y Bruce (1994), donde se conciben las tres dimensiones del comportamiento innovador (CI):

1. *Generación de ideas*: hace referencia a la búsqueda proactiva de nuevas formas de trabajar, explorando métodos, técnicas o procesos que sirvan de inspiración. Incluye la capacidad creativa para proponer ideas o enfoques originales frente a retos y problemáticas presentes en el entorno laboral.
2. *Promoción de ideas*: consiste en persuadir y conseguir el apoyo necesario de pares, líderes u otros actores organizacionales, para que las ideas o propuestas innovadoras sean aceptadas y apoyadas dentro de la organización.
3. *Realización de ideas*: se refiere a la implementación efectiva de las ideas en innovaciones concretas y beneficiosas para la organización y sus miembros. Incluye la evaluación y análisis crítico posterior para optimizar su impacto y sostenibilidad.

Por otro lado, Scott y Bruce (1994) indican que existen factores determinantes clave del comportamiento innovador, como el liderazgo, las relaciones con el grupo de trabajo, el clima organizacional y los atributos individuales de resolución de problemas, tal como se muestra en su modelo (ver figura 2).

Figura 2. Determinantes del comportamiento innovador



Fuente: Tomada de Scott y Bruce (1994, p. 583).

En el clima para la innovación se da la interpretación cognitiva que el trabajador hace del entorno organizacional y de las expectativas sobre la innovación (Salessi, 2021). Este clima se ve caracterizado por el apoyo a la innovación, suministro de recursos y el reconocimiento-recompensa de acuerdo con el rendimiento innovador (Scott & Bruce, 1994).

Siguiendo con el liderazgo, las expectativas del líder en cuanto a la creencia y la capacidad innovadora del colaborador tienden a potenciar su CI, dependiendo de la tarea y del grado de dependencia. De igual forma, la calidad del intercambio entre el líder y el colaborador se basa en relaciones de confianza, respeto y apoyo mutuo, lo que proporciona autonomía y favorece la innovación (Scott & Bruce, 1994). En las relaciones con el grupo de trabajo se da el intercambio por medio de la calidad, pues las relaciones laborales se basan en la confianza, el respeto, la cooperación y la colaboración, que facilitan recursos y la retroalimentación para innovar (Seers, 1989, como se citó en Scott & Bruce, 1994). Por último, los atributos individuales son un factor determinante en su estilo de solución de problemas, exigencias laborales y la percepción de equidad-esfuerzo y recompensa (Janssen, 2000).

En resumen, el comportamiento innovador en el trabajo es un conjunto de acciones que van desde la generación hasta la implementación de ideas; y que dependen de un entorno que ofrezca seguridad para la expresión y el riesgo (Salessi 2021), que conlleve a romper la brecha entre la política de prácticas de inclusión y las experiencias vividas, y se pase a describir cómo esta experiencia de inclusión parece facilitar que las personas se arriesguen a generar, promover y realizar nuevas ideas (Janssen, 2000).

Comprender el concepto de comportamiento innovador aquí es crucial, dado que permite identificar si es un aspecto que se da en los colaboradores, si está presente y si se relaciona o se identifica como un resultado de la vivencia significativa de las experiencias sociales o inclusivas aportadas por su organización. Aunque teóricamente se establece que sí existe relación, en el desarrollo práctico estas claridades aportan luces importantes sobre el camino a seguir, las formas de indagar y hacia dónde dirigir la mirada.

DISEÑO METODOLÓGICO

Antecedentes metodológicos

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó una investigación de tipo cualitativa con alcance hermenéutico interpretativo; metodología que Taylor y Bogdán (1987) definen como “[...] la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. Ray Rist (citado por Taylor y Bogdán, 1987) manifiesta que la metodología cualitativa, a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. En un modo de encarar el mundo empírico. Esta producción de datos descriptivos hace referencia, según Emerson (1983) y citado por Taylor y Bogdán (1987) a: “Las descripciones íntimas que presentan detalladamente el contexto y los significados de los acontecimientos y escenas importantes para los involucrados”.

Por otra parte, el enfoque hermenéutico interpretativo da cuenta de un método orientado hacia la comprensión de los fenómenos dentro de su propio marco de referencia, entendiendo que no hay una sola visión o realidad, sino a diversas perspectivas a analizar y que permiten enriquecer el proceso (Taylor y Bodgan, 1987; Ortiz, 2015).

Este enfoque hermenéutico-interpretativo se presenta como la única vía posible para responder a la pregunta de investigación presente, la cual está centrada en comprender *significados y configuraciones*, llegando así a establecer la manera en que los significados que construyen los colaboradores en torno a las prácticas de inclusión configuran el comportamiento innovador en su trabajo.

Según lo anterior, la investigación cualitativa de tipo hermenéutica permite identificar y comprender diferentes aspectos, entre ellos, las percepciones a partir de las cuales algunos colaboradores de una empresa de manufacturas y comercio de prendas de vestir de la ciudad de Medellín construyen significados y de qué manera estas emergen en torno a las prácticas de inclusión implementadas por la organización. Permitiendo, además, realizar un análisis de los resultados sobre la relación que existe entre dicha construcción de significado y los efectos sobre el comportamiento innovador de estos.

Sumando a esto, la posibilidad de comprender la brecha existente entre las políticas o prácticas de inclusión implementadas por la organización y la experiencia de inclusión vivenciada por los colaboradores. Siendo esta experiencia configurada por aspectos como el sentido de pertenencia, la individuación y la seguridad psicológica.

Los hallazgos encontrados y las conclusiones serán obtenidas mediante la recolección de información, tanto desde la recopilación de esta, como desde las bases teóricas presentadas en el marco conceptual de esta investigación, y mediante la cual se busca sustentar, interpretar y analizar de manera rigurosa lo encontrado. “La hermenéutica es la teoría de las operaciones de comprensión e interpretación de los textos, [...] todo lo susceptible de ser comprendido puede ser considerado texto, no solamente los escritos mismos, sino también la acción humana y la historia, tanto individual como colectiva” (Hernández, 2023).

Desde esta propuesta metodológica, se pretende generar una comprensión sobre la manera en que los significados construidos por los colaboradores pueden configurarse en un comportamiento innovador dentro de la organización; y mediante un análisis de la experiencia de inclusión (sentido de pertenencia, individuación y seguridad psicológica), a partir de las percepciones evidenciadas en sus discursos respecto de las políticas y prácticas de inclusión implementadas por la empresa.

Adaptación metodológica

Instrumentos de recolección de información

En el marco de esta investigación, se hace necesario establecer la población y las herramientas a utilizar que permitan recolectar información formal de la organización, así como la obtenida desde la experiencia de inclusión de los colaboradores, que nos permitan establecer de manera clara cuáles son los procesos de inclusión de la organización y las percepciones de sus trabajadores. Los instrumentos elegidos son:

Definición de la población

La compañía cuenta con 1200 colaboradores. La población que sirve como objeto de intervención refiere a participantes intencionados que representen diferentes roles (operativos, administrativos), niveles jerárquicos (líderes, colaboradores sin personal a cargo) y antigüedades, para capturar así diversas perspectivas. Estará conformado por seis personas entre hombres y mujeres, entre expertos en materia de inclusión y no expertos, y pertenecientes a la organización.

Revisión documental

Para esta investigación se recoge información relacionada con los procesos de D&I de la organización, tales como el documento de políticas de inclusión y manual de procesos de comunicación y cultura relacionados con diversidad e inclusión, obtenidos a través de la directora de Gestión humana y Cultura. Estos documentos son elegidos dado que permiten establecer el contexto o panorama general de la organización en materia de inclusión. Es la primera información relevante en cuanto a procesos y políticas existentes, lo que va a permitir reconocer dichos procesos a profundidad y sus formas de divulgación.

Una vez realizada esta revisión documental, se obtiene información precisa que será relacionada con las percepciones de los colaboradores, las cuales se obtienen a partir de la aplicación de entrevista.

Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada permite “la comprensión de las perspectivas que tienen los participantes al respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresa en sus propias palabras [...] siendo un modelo de conversación entre iguales y no solo el intercambio formal de preguntas y respuestas” (Taylor y Bodgán, 1987).

La entrevista semiestructurada fue elegida para esta investigación porque posibilita hacer preguntas abiertas, permitiendo indagar con los participantes cuáles son las prácticas

de inclusión (formales o no) que ellos realmente perciben y valoran en su cotidianidad dentro del desarrollo de su rol (ver la guía de entrevista en el anexo 1).

Al realizar las entrevistas se identifican cuáles son las prácticas de inclusión que los colaboradores reconocen como tal. Resultado ante el cual se espera crear un Informe comparativo de prácticas de inclusión derivado de un informe descriptivo, donde se refleje y consolide la revisión documental y la aplicación de entrevista, dando cuenta de cuáles son las prácticas declaradas u oficiales de la organización y cuáles son las vivenciadas o percibidas como significativas para los colaboradores.

Técnicas de análisis de la información

Análisis de narrativas

Los análisis de las narrativas permiten “codificar, separar y comparar diferentes fragmentos de discurso con los temas, conceptos y propuestas de la investigación, lo que en consecuencia permite refinar y ajustar ideas” (Taylor y Bodgán, 1987). Logrando así, generar claridad, validez y el desarrollo de nuevos conceptos o proposiciones.

Para esta investigación, una vez aplicadas las entrevistas, se realizará la transcripción, a partir de las cuales se analizarán en profundidad el discurso de los participantes. Luego sigue un proceso de codificación, buscando los temas recurrentes que vayan en línea con los conceptos clave. En estos discursos no solo se quieren identificar qué prácticas mencionan, sino cómo hablan de ellas, cómo las vivencian, así como sus emociones, historias y metáforas.

Durante el análisis, se busca en las narrativas de los colaboradores fragmentos de discurso que evidencien las categorías teóricas que se han definido dentro del marco conceptual de esta investigación. Fragmentos que ilustren el “sentido de pertenencia”, expresiones que denoten “seguridad psicológica” o historias que reflejen la tensión entre “pertenecer” y “ser único” (individuación).

Las narrativas encontradas en los discursos de los participantes permiten realizar un Informe analítico de significados, en el cual se explica cómo las prácticas de inclusión son interpretadas y qué experiencia de inclusión están vivenciando al respeto de dichas prácticas,

que significados construyen los colaboradores en términos de los aspectos que configuran esa experiencia, como el sentimiento de pertenencia, seguridad e individuación; es decir, si se sienten seguros, aceptados como parte del grupo y valorados por su singularidad (ver la matriz modelo metodológico: etapa 1 en el anexo 2).

Análisis cualitativo relacional

Desde el análisis relacional, se plantea que:

[...] nada es meramente aleatorio, fortuito o contingente, todo lo que sucede es significativo [...] que el análisis de un caso auténtico, incluso en su singularidad, es un camino seguro hacia las leyes generales del campo considerado. Donde comprender es relacionar los datos actuales de una situación, captar cómo se configuran y evolucionan, y encontrar su significación por el lugar que ocupan en la situación estudiada. (Ortiz, 2015)

En términos de esta investigación y al respecto de lo mencionado, se cruzan los hallazgos encontrados con el fin de buscar en ellos los patrones y las conexiones existentes en los discursos, donde se aporta claridad sobre si, por ejemplo, las historias narradas desde su experiencia de inclusión y sus componentes de sentido de pertenencia, individuación y seguridad psicológica coinciden con la aparición en ellos de un comportamiento innovador, además de cómo entienden y describen su capacidad de proponer ideas.

Una vez identificada y analizada la relación existente entre la experiencia de inclusión y el comportamiento innovador, se realiza una matriz interpretativa o informe final, que establecerá un análisis que caracterice y explique la naturaleza de esta relación y procurando describir cómo una experiencia de inclusión profunda parece habilitar o facilitar que las personas se atrevan a generar, promover y aplicar ideas nuevas (ver matriz interpretativa: etapa 2 en el anexo 3).

En resumen, el análisis de resultados se desarrolló siguiendo las pautas metodológicas de Mejía Navarrete (2011), en donde se usó un enfoque cualitativo para estudiar el discurso de seis colaboradores de una empresa del sector de manufacturas y comercio de la ciudad de Medellín sobre las prácticas de inclusión (formales o no) que realmente perciben y valoran en su cotidianidad; además, sobre cómo interpretan dichas prácticas y qué experiencia de inclusión están vivenciando al respecto, así como qué significados construyen en términos de los aspectos que configuran su experiencia, como el sentimiento de pertenencia, la seguridad

psicológica y la individuación. A través de una entrevista semiestructurada, se recogieron sus testimonios que fueron categorizados, codificados y e interpretados para establecer relaciones entre los aspectos que configuran su experiencia y su influencia sobre ellos para despertar un comportamiento innovador.

Criterios éticos

Participación voluntaria

En cuanto a los participantes en la entrevista semiestructurada, se les indicó de manera clara que su participación era totalmente voluntaria, que en caso de no sentirse cómodos o si deciden no participar en algún momento, son libres de hacerlo sin que esto represente ninguna repercusión negativa. Esta información se indica de manera verbal y escrita, en el formato de consentimiento informado fue entregado previo al inicio del encuentro.

Consentimiento informado

Todos los participantes recibieron un formato de consentimiento informado, en el que se describe específicamente de qué se trata el estudio, si este implica riesgos y cuáles pueden ser los beneficios de participar, así como cuánto tiempo tomaría la investigación. Este formato contiene, además, la información del asesor académico y lo pertinente a la Universidad EAFIT como respaldo institucional.

Finalmente, en el consentimiento informado se informa a los participantes que sus datos se mantendrán confidenciales, reiterando lo indicado verbalmente, sobre que tienen la libertad de dejar de responder en cualquier momento y por cualquier motivo (ver el consentimiento informado en el anexo 4).

Confidencialidad

La organización nos solicita que el nombre de la empresa sea confidencial y no se permita la divulgación, así como también, los datos de los participantes sean tratados y protegidos con

el fin de no divulgar información sensible asociadas a su identidad; resultado esto de la administración cuidadosa para el acceso a la información.

Las entrevistas serán ejecutadas, categorizadas y analizadas por las estudiantes investigadoras y el asesor académico, sin ser accesibles para nadie más, siendo solo los resultados de los análisis lo que se socializarán en la entrega de manera general.

Finalmente, antes de la aplicación de la entrevista y posterior a la firma del consentimiento informado, se reitera que, como encargados, existe el compromiso de mantener la confidencialidad de lo discutido y a respetar su privacidad.

Comunicación de resultados

Para la entrega de resultados, se realiza un encuentro sincrónico virtual con la organización materia de la presente investigación, donde participaran el asesor académico, las estudiantes investigadoras, la directora de Gestión Humana y Cultura y demás participantes de los diferentes niveles de cargo entrevistados.

Durante el encuentro se presentan los objetivos y el propósito de la investigación, los procedimientos aplicados y el análisis de resultados, garantizando total transparencia y explicándolos al equipo. Dichos resultados se componen de:

1. Informe comparativo de prácticas de inclusión” o informe descriptivo, donde se refleja y consolida y se da cuenta de cuáles son las practicas declaradas u oficiales de la organización y cuáles son las vivenciadas o percibidas como significativas para los colaboradores.
2. Informe Analítico de Significados, donde se explica cómo las prácticas de inclusión son interpretadas y cuál es la experiencia de inclusión y significados contruidos por los colaboradores al respecto, en términos de si se sienten seguros, aceptados como parte del grupo y valorados por su singularidad.
3. Matriz Interpretativa o Informe Final, donde se establece un análisis que caracterice y explique la naturaleza de la relación entre la experiencia de inclusión y sus componentes de sentido de pertenencia, individuación y seguridad psicológica con la aparición en ellos de un comportamiento innovador.

Cuadro de ruta metodológica

A continuación, se presenta de manera resumida la ruta metodológica que se desarrolló en esta investigación:

Tabla 2. Ruta metodológica: articulación entre objetivo, conceptos, técnicas y productos

Objetivos específicos	Conceptos asociados	clave	Ruta de acción (técnicas y proceso)	Producto final esperado
1. Describir las prácticas formales e informales de inclusión que los colaboradores identifican como más significativas en su día a día laboral.	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de inclusión • Experiencia del colaborador • Cultura organizacional 		<p>Técnica 1: Revisión Documental. Analizar políticas, manuales, comunicados y artefactos culturales de la organización relacionados con D&I.</p> <p>Técnica 2: Entrevistas Semiestructuradas. Indagar con los colaboradores (de diferentes áreas y niveles) cuáles son las prácticas (formales o no) que ellos realmente perciben y valoran en su cotidianidad.</p>	Informe descriptivo: un Informe comparativo de Prácticas de Inclusión que distinga entre las prácticas declaradas (oficiales) y las prácticas vividas (percibidas como significativas por los colaboradores).
2. Analizar los significados (sentido de pertenencia, individuación, seguridad psicológica) que los colaboradores atribuyen a dichas prácticas de inclusión.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de pertenencia • Individuación • Seguridad psicológica 		<p>Técnica: Análisis de Narrativas. A partir de las transcripciones de las entrevistas, analizar en profundidad el discurso de los participantes.</p> <p>Proceso: Codificar las entrevistas buscando temas recurrentes que se alineen con los conceptos clave (sentido de pertenencia, individuación, seguridad psicológica). No solo qué prácticas mencionan, sino cómo hablan de ellas (emociones, historias, metáforas).</p>	Informe analítico de significados: un documento que explique cómo las prácticas de inclusión son interpretadas y qué significados construyen los colaboradores en términos de sentirse seguros, aceptados como parte del grupo y valorados por su singularidad.

<p>3. Caracterizar la relación entre los significados construidos sobre la inclusión y la manifestación de comportamientos innovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento Innovador en el Trabajo (Generación, Promoción e Implementación de ideas) 	<p>Técnica: Análisis cualitativo relacional. Proceso: Cruzar los hallazgos de los dos objetivos anteriores. Buscar patrones y conexiones en los relatos: ¿Las historias de alta seguridad psicológica coinciden con ejemplos concretos de comportamientos innovadores? ¿Cómo describen su capacidad de proponer ideas aquellos que reportan un bajo sentido de pertenencia?</p>	<p>Matriz interpretativa o informe final: un análisis que caracterice y explique la naturaleza de la relación. No busca probar una causa-efecto, sino describir cómo una experiencia de inclusión profunda parece habilitar o facilitar que las personas se atrevan a generar, promover y aplicar ideas nuevas.</p>
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este proyecto de investigación se trabajó con base en los tres objetivos específicos, integrados por instrumentos de recolección de información y conceptos teóricos clave, orientados desde pilares conceptuales recopilados, las cuales marcaron el camino de análisis junto con la práctica de aplicación de dichos instrumentos. A continuación, se mencionan los objetivos, sus conceptos asociados y los hallazgos respectivos.

Resultados del objetivo 1

Para llegar a la descripción de las prácticas de inclusión que los colaboradores perciben como significativas, se aplicó el instrumento de entrevista semiestructurada, mediante la cual se buscó “la comprensión de las perspectivas que tienen los participantes al respecto de sus vivencias, experiencias o situaciones, tal como las expresa en sus propias palabras” (Taylor y Bodgán, 1987).

Los participantes entrevistados para este proyecto fueron seis colaboradores de diferentes roles, niveles y antigüedades de la organización de confecciones y comercio de prendas de vestir. En la siguiente tabla se realiza una caracterización más amplia de la entrevista por cada participante.

Tabla 3. Resumen caracterización entrevista

Entrevistado	Sexo	Tiempo laborado empresa	Cargo
P1	Masculino	22 años y medio	Supervisor de corte-telas y central de Integración
P2	Femenino	9 años	Auxiliar administrativo
P3	Femenino	24 años	Jefe de operaciones
P4	Masculino	26 años	Auxiliar administrativo

P5	Femenino	5 años	Coordinador jurídico
P6	Masculino	9 meses	Analista de comunicaciones

Fuente: Elaboración propia.

Conceptos clave

Prácticas de inclusión

Desde la revisión bibliográfica relacionada con la inclusión, existen principios que pueden ser considerados como ejes fundamentales: el reconocimiento de la diversidad de identidades y la garantía de oportunidades para todos a través de la construcción de espacios inclusivos y productivos (OIT, 2022).

Para el contexto económico y cultural actual, es una tendencia que no se limita a la moda, sino que se torna como eje significativo. Según De Sören (2023), su concepto es diseñado para tener una sociedad más equitativa en donde las personas se sienten valoradas y se aceptan las diferencias brindándoles las mismas oportunidades en todos los ámbitos sociales, laborales, económicos, culturales y políticos.

Hallazgos

Los conceptos citados y las entrevistas aplicadas permiten afirmar que la identificación de prácticas de inclusión dentro de la organización va más allá de la comunicación formal, vinculándose significativamente a la vivencia subjetiva sucedida en la cotidianidad organizacional.

Lo anterior, porque aunque dentro de la organización se cuente con políticas, principios o pilares fundamentales registrados en su modelo de cultura y manual de gestión del talento humano, enfocados principalmente a propiciar un ambiente inclusivo mediante una experiencia personalizada y significativa de bienestar, desde atributos culturales como la alegría, la cercanía, la valentía y la flexibilidad, los cuales enmarcan características como la

existencia y desarrollo de líderes inclusivos, cercanos y enfocados en el cuidado de sus equipos, así como la generación de un ambiente que se enfoca en la confianza, la seguridad para tomar riesgos y la posibilidad de aceptar errores, incluyendo el fomento de una cultura basada en el respeto de la personalidad, los puntos de vista e ideas de sus colaboradores. Más allá, los colaboradores no hacen referencia a dichas prácticas, desde su posibilidad y visibilidad escrita, sino que resaltan constantemente que aquello que nombran o reconocen como prácticas inclusivas son lo que vivencian.

Se encuentra coherencia entre lo que reposa en los modelos o manuales de la organización y lo que significa para los colaboradores. Se evidencia que lo registrado en el manual de cultura es, además, una realidad practicada, una cultura organizacional que suscita una experiencia significativa de inclusión; hallazgo que se encuentra en línea con el concepto de inclusión, el cual no se limita a la existencia formal de medidas, sino que encuentra su valor en la percepción individual y colectiva de su efectividad y coherencia en la práctica (Shore et al., 2011; Li et al., 2019).

Durante el análisis se identificaron prácticas inclusivas como los espacios de conexión, los procesos equitativos, los comportamientos de liderazgo inclusivo, las reuniones en todos los niveles con momentos de reconocimiento, las formaciones institucionales para el desarrollo profesional y los principios asociados al compañerismo, el diálogo, la aceptación y la confianza. Estas acciones son percibidas como mecanismos que fomentan la interacción, generan un entorno de apoyo y fortalecen el respeto por la diferencia.

Prácticas de inclusión significativas

Las prácticas de inclusión no pueden limitarse solo a la existencia de medidas, sino que deben orientarse, según la percepción individual y colectiva, al traducir las políticas en significados y prácticas concretas. Precisamente, esta vivencia significativa, anclada en la percepción de un trato justo y el reconocimiento de la singularidad, lo que actúa como el puente teórico entre el nivel organizacional de las políticas y el nivel subjetivo. Dicha percepción significativa potencia en los grupos de trabajo el valor de cada uno de sus miembros, desde sus cualidades, perspectivas y contribuciones únicas. Caracterizándose por la vivencia de sentirse parte de un grupo y ser valorado por las particularidades que los distinguen,

constituyéndose como una necesidad esencial en su experiencia humana (Randel et al., 2018).

Hallazgos

Aunque el acceso a la información y a la comunicación que tienen los colaboradores sobre las prácticas de inclusión de la organización es suficiente, se evidencia que la vivencia, la participación y el ambiente generado en su día a día se da mediante prácticas como el fomento de la movilidad interna desde procesos equitativos: “Inicié como operario y fui creciendo hasta llegar a supervisor. La empresa no frena a nadie, a todos les da la oportunidad” (P1). Así como las rutinas compartidas que les generan cohesión y fortalecen el sentido de grupo, generando una cultura caracterizada por la armonía y las relaciones humanas positivas: “Cada mañana abrimos con una oración y una reflexión... es un momento donde todos participamos” (P1). “Acá nuestra compañía se identifica más por tener un buen ambiente, un buen compañerismo” (P2).

Por otra parte, como prácticas de inclusión significativas, reconocen la posibilidad de hacer parte de diversos equipos, interactuar y participar en encuentros de reconocimiento y en espacios de interacción, donde la inclusión se promueve a través de formaciones y prácticas de liderazgo que fomentan la apertura, lo que refuerza la construcción del significado de seguridad psicológica, y percibiendo la organización como un espacio de diálogo y confianza para proponer ideas: “Yo creo que la empresa es muy abierta para innovar, siempre me he sentido escuchado” (P1).

Adicionalmente, las formaciones institucionales son reconocidas como disparadores de ideas nuevas: “Esa idea nació de una capacitación que nos dieron sobre cómo mejorar la mejora que ya existe” (P1). También, las actividades compartidas, como factores que fortalecen vínculos y generan cercanía interpersonal, se alinean con el atributo cultural de la organización: *cercanía*; en este punto se enfatizó en la generación de confianza desde comportamientos de liderazgo inclusivo: “Hemos compartido espacios donde podemos reforzar nuestro rol, pero también esa interacción que tenemos como compañeros de trabajo más el acompañamiento de nuestra líder” (P6). Lo que, a su vez, se encuentra en línea con lo planteado por Randel et al. (2018), resaltando que ayudar a los miembros del grupo a mostrar

sus talentos, cualidades y perspectivas únicas desde el liderazgo inclusivo, les ayuda a mejorar su trabajo y permitirles contribuir con nuevas ideas.

Las prácticas inclusivas percibidas por los colaboradores, según su discurso, se manifiestan en el apoyo a la diferencia, la propia identidad y la empatía: “Siempre están pendientes mirando cómo ayudar a quien tiene alguna dificultad o discapacidad” (P2). Además de las prácticas simbólicas que les permiten fortalecer la identidad colectiva y la pertenencia: “Las actividades que hacemos, como los cumpleaños o celebraciones, hacen que uno se sienta parte. Esos momentos de compartir son importantes porque uno conoce más el equipo, entiende a las personas” (P2). Lo cual se alinea con el atributo cultural de la organización: *flexibilidad*; el cual resalta el respeto por la personalidad, los puntos de vista y la identidad, y que se vincula con lo planteado por Ramírez (2014), quien señala que el reconocimiento de la identidad se conecta con la equidad cuando, al reconocer las diferencias individuales, la persona se percibe a sí misma como parte de diversos grupos sociales, fortaleciendo su sentido de pertenencia y estimulando un entorno en el que todos se sienten aceptados y representados.

Los participantes y colaboradores reconocen prácticas que reflejan un enfoque hacia la inclusión, que abarca tanto lo formal como lo cultural, resaltando una cultura organizacional inclusiva, abierta y cercana, donde predominan los valores de confianza, amistad y respeto mutuo: “Somos muy familiares, muy profesionales, pero muy abiertos... me siento amiga de mi jefe y de todos mis compañeros. La empresa es súper inclusiva, hay de todo, nadie te juzga por cómo eres, ni cómo te vistes” (P5). “Me siento incluido, acá aceptan a las personas tal y cual son, hay diversidad de todo tipo y respeto absoluto. Nunca me he sentido juzgado o excluido, siempre me he sentido respaldado y libre de ser yo mismo” (P6). Esto último se relaciona ampliamente con uno de los pilares de la organización: *enamorar*; el cual se enfoca en que el colaborador viva una experiencia individual de valor, motivación y satisfacción desde el bienestar cultural auténtico.

Así, dentro de las prácticas de inclusión percibidas como significativas, se encuentran las que se centran en las posibilidades equitativas de crecimiento, el acompañamiento y la escucha de los líderes, la aceptación, los ambientes diversos, la seguridad para expresarse, la cultura de compañerismo, familiaridad y empatía, el reconocimiento constante de cada uno

desde su diferencia. Así, perciben bienestar mental y social en su interacción dentro de su contexto laboral mediante la existencia de espacios simbólicos donde se puede ser auténtico.

En términos de esta investigación, resultan ampliamente relevantes los testimonios encontrados en relación con las prácticas de inclusión reconocidas como significativas. Lo anterior permite dar cuenta de la existencia de una experiencia de inclusión alrededor de estas, es decir, que lo implementado por la organización ha sabido transformarse en cultura organizacional, haciendo que se den vivencias de inclusión y aceptación.

Los colaboradores se expresan con fluidez y emoción al respecto de su organización, resaltando el bienestar que les genera sentir que hacen parte de la compañía, el apoyo de su equipo y la posibilidad de expresarse de forma tranquila: “Es como una recarga muy bonita de energía en la interacción que tengo con, por ejemplo, mis compañeros. Yo soy una persona muy empática, entonces con casi todo el mundo la voy muy bien” (P5). Además, valoran la diversidad como fortaleza y parte del clima de respeto: “Tengo chicos gais, cristianos, católicos, youtuberos, DJ..., todos son valorados” (P3). Lo anterior se relaciona con lo propuesto por Chinchilla y Cruz (2010), quienes enfatizan que aquello que converge en la diversidad dentro del entorno laboral es su dimensión ética, desde la cual cada persona es considerada como un ser único e irrepetible por su dignidad intrínseca, y solo después como alguien con determinadas características visibles o profundas. Esta comprensión de la diversidad impacta de manera significativa tanto en el bienestar cultural como en el individual.

Dentro de las expresiones se encuentra un factor de gran importancia en torno a las prácticas de inclusión y en cómo estas se ven caracterizadas desde la subjetividad, lo que significa que, para algunos casos, esta percepción puede orientarse desde las creencias construidas. Para este caso, por ejemplo, se encuentra que la condición para ser inclusivo se enmarca en el reconocimiento de los limitantes físicos o biológicos que podrían llegar a condicionar su posibilidad como líder inclusiva o reconocer una cultura inclusiva que no contemple el rol y la funcionalidad de cada individuo, generando una tensión entre el ideal inclusivo y la realidad operativa: “No puedo ser inclusiva del todo porque tengo procesos que generan temas de fuerza... a mis niñas no las tengo para levantar rollos o manejar una máquina pesada” (P3). Si bien reconoce la importancia de la diversidad y la inclusión, solo lo hace cuando se consideran factores asociados al rol, lo que contrasta con la mayoría de los

testimonios de los demás participantes. Sin embargo, esto evidencia los factores subjetivos que caracterizan la percepción de los individuos en su contexto laboral. Como señalan Dávila y Jiménez (2014), el *bienestar subjetivo* se expresa a través de la respuesta emocional de la persona, la satisfacción que le producen distintas áreas de su vida y la reflexión que realiza sobre su satisfacción vital.

Pese a este contraste, se refleja coherencia entre lo que la organización declara y lo que los colaboradores vivencian, indicando que la organización logra trascender la brecha entre las políticas de inclusión establecidas y la experiencia subjetiva, permitiendo que los colaboradores se sientan parte de un entorno donde son aceptados y valorados, lo cual, según Michael Page (2022), aumenta la motivación y el compromiso. La identificación de prácticas de inclusión, más allá de los lineamientos, demuestra que la organización logra traducir sus esfuerzos en una vivencia significativa, lo cual es fundamental para el compromiso y la lealtad del empleado (OIT, 2022).

Todas las prácticas mencionadas hasta aquí como elementos percibidos de gran valor se caracterizan por impactar y construir directamente sentido de pertenencia, individuación y seguridad psicológica. El primero desde el sinnúmero de espacios considerados por los colaboradores como interacciones saludables, alegres y empáticas; así como la aceptación en diferentes momentos y espacios de sus factores de personalidad y características únicas; acompañados, finalmente, de su posibilidad de confiar en su equipo y en los líderes a la hora de expresarse y proponer, todos estos reforzadores de la percepción de hacer parte de un ambiente inclusivo significativo.

Así, se evidencia que la aceptación de “sí mismo”, y el desarrollo profesional, vivenciado desde el respeto por su pensamiento, personalidad e intereses contribuyen directamente a la implicación personal y al bienestar subjetivo de los colaboradores; componentes clave del sentido de pertenencia planteado por Dávila & Jiménez (2014). Por otro lado, la OIT (2022) subraya que la inclusión laboral implica ser respetado por las habilidades y por ser quien uno es, recibir apoyo colaborativo y sentirse retribuido en un entorno de igualdad de oportunidades y buen trato. La vivencia de estas prácticas significativas no solo confirma la teoría, sino que demuestra cómo las acciones concretas de la inclusión se manifiestan en el día a día laboral.

Según lo anterior y en relación con el objetivo 1, se logra la identificación de prácticas de inclusión por parte de los colaboradores, demostrando que la organización ha logrado transformar sus políticas formales en una vivencia significativa. Lo anterior se afirma porque han construido su experiencia de inclusión a través de interacciones auténticas y de un ambiente genuino que es percibido por ellos como de apoyo, yendo más allá de los modelos y manuales, y generando coherencia entre lo que se declara desde la organización y las acciones concretas, como las posibilidades equitativas de crecimiento, el acompañamiento y escucha de líderes, la aceptación, los ambientes diversos, la seguridad para expresarse, la cultura de compañerismo, familiaridad y empatía que caracteriza la organización, así como el reconocimiento constante desde la diferencia. Tal validación experiencial resalta coherencia entre las expectativas individuales y la realidad organizacional, lo cual resulta determinante para el fortalecimiento del compromiso y el desarrollo humano organizacional.

Por otra parte, se evidencia que las prácticas significativas residen en su capacidad para satisfacer necesidades humanas, tales como conexión, seguridad, confianza, familiaridad, empatía y la autenticidad. Las prácticas que promueven el reconocimiento le dan un estatus a su valor como individuos, fortaleciendo su sentido de pertenencia y su identificación organizacional. La aceptación de la individualidad es una expresión directa de cómo los colaboradores se sienten valorados por ser únicos, y no solo por su rol. En conjunto, estas prácticas construyen una seguridad psicológica al validar al individuo y su aporte, lo que demuestra que la eficacia de la inclusión radica en su capacidad de generar un bienestar subjetivo y una percepción de un trato justo, transformando las políticas de inclusión en experiencias y vivencias personales significativas que resuena con los valores y aspiraciones del colaborador.

Resultados del objetivo 2

El análisis de los significados construidos a partir de la experiencia de inclusión vivenciada, se obtuvo a partir de las etapas de análisis de datos establecidas por Mejía Navarrete (2011); iniciando con la reducción de datos, la cual es denominada por el autor como una etapa de simplificación, donde se realizó un resumen, organización y clasificación de la información relevante obtenida de la aplicación del instrumento de entrevista semiestructurada; lo que

además implicó un posterior ejercicio de categorización y codificación temática de los hallazgos. Luego, se pasó a la siguiente etapa denominada análisis descriptivo, donde se realizó la “atribución de significados a los datos”, los cuales se categorizaron y codificaron, teniendo como objetivo: obtener enunciados empíricos y descriptivos a partir de los datos reducidos.

En este contexto se examinan las respuestas de los colaboradores entrevistados sobre el reconocimiento de las prácticas de inclusión de su organización, su experiencia de inclusión, construcción de significados y configuraciones en torno al comportamiento innovador que esta pueda representarle. Todo lo anterior permitió la interpretación de los resultados con base a los conceptos clave ligados al objetivo.

Conceptos clave

Experiencia de inclusión

La experiencia de inclusión resulta del equilibrio dinámico que se puede encontrar entre factores como el sentido de pertenencia, la seguridad psicológica y la individuación. Así, el sentido de pertenencia es la implicación que experimenta una persona en el contexto en que se desenvuelve, sentido caracterizado por la sensación de hacer parte integral de este; la seguridad psicológica, la cual hace referencia a la capacidad que tiene una persona de mostrar y expresar lo que siente sin el temor a que esto le genere consecuencias negativas para sí mismo, ni para su entorno; y la individuación se caracteriza por el reconocimiento del individuo como el creador de su historia, pero más importante aún, como el sentimiento de sentirse constructor de dicha historia.

La experiencia de inclusión, siguiendo a Shore et al. (2011) y Li et al. (2019), no se limita a la existencia formal de medidas, sino que depende de la percepción individual y colectiva de su efectividad y coherencia en la práctica. La experiencia de inclusión, como concepto central, se entiende como la vivencia subjetiva que cada colaborador construye a partir de las interacciones, políticas y prácticas inclusivas presentes en su entorno laboral. Dicha experiencia se expresa en la representación, sensación y significado que la persona

otorga a estas prácticas, interpretando en qué medida le permiten sentirse valorado, respetado y con acceso equitativo a oportunidades y recursos organizacionales.

En términos de la experiencia de inclusión, las entrevistas realizadas permiten evidenciar que los colaboradores vivencian prácticas de inclusión significativas y que desde allí enmarcan su experiencia de inclusión.

Sentido de pertenencia

La revisión bibliográfica relacionada con el sentido de pertenencia lo define como la complementariedad y la similitud que experimenta el colaborador con los integrantes de su equipo, sintiendo que se ajusta de manera congruente con los otros. Siguiendo a Dávila & Jiménez (2014), se trata de una faceta dentro de la identidad social del colaborador que, en esta ocasión, podría referenciarse como una *identificación organizacional*.

Así, la construcción del significado relacionado con el sentido de pertenencia es determinado y afectado por realidades organizacionales, las cuales intervienen en la forma de percepción de los colaboradores sobre sus prácticas de trabajo, crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional. Estos referencian realidades organizacionales según la imagen que el colaborador tiene de: su lugar de trabajo, de la calidad de relación que tiene con sus compañeros, de la forma en que sus jefes ejercen el liderazgo y de la percepción que tienen del apoyo que la organización ofrece. Estos factores son valorados en tanto que aportan a su crecimiento y desarrollo (Toro & Sanín, 2013).

El significado construido de pertenencia destaca entre los significados de la experiencia de inclusión de los colaboradores de la organización; las diferentes prácticas y las formas de vivencias dan cuenta de ello.

Hallazgos

En cuanto a la construcción del significado de sentido de pertenencia, se percibe como uno de los significados más adheridos e interiorizados dentro de la experiencia de inclusión de los colaboradores. Dado que, vivencian sentimientos de retribución y compromiso emocional con la organización: “Yo siento gratitud porque todo lo que sé lo aprendí aquí” (P1). Además,

manifiestan experimentar la inclusión desde las trayectorias de crecimiento profesional y personal posibles dentro de la organización: “Llevo 22 años y medio en la organización... siento que me he formado aquí, tanto laboral como académicamente” (P1). Y describen una imagen sobre su lugar de trabajo, donde, tanto compañeros como líderes ofrecen apoyo constante, valor e interés por su crecimiento y desarrollo: “[...] la cultura organizacional que tenemos de verdad. O sea, somos muy tranquilos, somos muy amigables, somos muy familiares, o sea muy profesionales también, pero somos muy abiertos pues como en cuanto a la amistad con el líder o siempre” (P5).

Se evidencia que la pertenencia se construye en el tiempo, desde la imagen que cada uno tiene por hacer parte de un lugar tranquilo y familiar para trabajar; lo cual se relaciona con lo planteado por Dávila & Jiménez (2014) sobre la experiencia de una persona en un sistema social, como el contexto laboral, donde reconoce que su personalidad y sus capacidades son importantes, necesarios y aceptados por su equipo de trabajo y por el ambiente en general.

Los colaboradores destacan la posibilidad de hacer parte de diversos equipos, interactuar y participar en actividades que constantemente reflejan un enfoque hacia la inclusión, que abarca tanto lo formal como lo cultural, resaltando una cultura organizacional inclusiva, abierta y cercana: “El ambiente y la energía de las personas es muy alegre, es una recarga de energía... Nunca uno dice ‘qué pereza ir a trabajar’... Nuestro equipo es muy diverso y tenemos reuniones productivas y valores que se viven cada día” (P6). Esto genera una sensación de ser valorados e importantes para el equipo y la organización.

La construcción del sentido de pertenencia se enmarca desde la vivencia de inclusión a través del reconocimiento y la valoración: “Nos integran y nos hacen sentir parte de... y bien, reconocen pues como nuestro trabajo” (P2). Asimismo, destacan el respeto y la aceptación de las diferencias que experimentan en la cultura organizacional: “Siento que acá se respeta mucho al otro, no hay señalamientos” (P2). Esto permite que cada persona tenga la posibilidad de crear y construir identidad social, a partir de la identificación con los grupos en los que se desenvuelve; forjando, desde dicha aceptación, un autoconcepto positivo que se traduce en una experiencia favorable (Dávila & Jiménez, 2014).

Por otra parte, resaltan en el bienestar que les genera sentir que hacen parte de la compañía, el apoyo de su equipo y la posibilidad de expresarse de forma tranquila: “Me

siento supremamente incluido [...] Participo de actividades, reuniones, siempre me incluye la gerencia del área. No nos excluyen, siempre todos como grupo de personas estamos ahí interactuando” (P4). Manifiestan, además, que la cultura de apoyo mutuo, la comunicación abierta y el liderazgo comprensivo facilitan su pertenencia a la organización: “Pues yo me siento amiga de mi jefe, aunque ya después de la oficina cada uno tiene su vida, cierto, pero somos muy abiertos, con muy buena comunicación” (P5). Estas declaraciones destacan la influencia que el liderazgo inclusivo y el principio de cercanía que los equipos de trabajo tienen para cada uno.

El sentido de pertenencia tiene una amplia importancia psicológica y social en términos de su influencia en la salud mental y bienestar social, donde el bienestar puede ser definido para los empleados como “una experiencia de funcionamiento psicológico óptimo”, marcándose como orientador del “bienestar subjetivo”, caracterizado desde su respuesta emocional, la satisfacción que le representan el dominio de diferentes áreas y la reflexión que tenga de su satisfacción vital en términos generales (Dávila & Jiménez, 2014).

Ahora bien, para una de las entrevistadas, se encuentra una tensión jerárquica, dado que, aunque ella es quien lidera, percibe exclusión por parte de su equipo operativo. Entonces, se puede observar que sus formas de liderazgo generan distanciamiento con su equipo, pero no son sus pares, sino que en su ejercicio de autoridad hay un reflejo muy personal que no le permite generar pertenencia con su grupo a cargo: “A veces con los operativos me siento a un lado porque toman decisiones entre ellos con las que no estoy de acuerdo... O cuando no hacen caso” (P3). Si bien como colaboradora reconoce una cultura inclusiva que le permite sentir que pertenece, no lo vivencia así desde su estilo de liderazgo ejercido con su equipo; generando así un contraste con los testimonios dados por los demás participantes. En breve, se dejan claros los factores subjetivos que caracterizan la percepción en el contexto laboral (Dávila & Jiménez, 2014).

Sin embargo, la significación y el sentimiento de pertenecer se evidencia desde la fluidez y las expresiones en la mayoría de entrevistas. Al analizar sus respuestas, se resalta constantemente el bienestar que les genera sentir que hacen parte de la compañía, destacando las posibilidades del aprendizaje personal y profesional: “Me siento supremamente incluido porque en cada actividad que se hace es un aprendizaje, sacan su tiempo, le explican... cada día se aprende algo nuevo, eso lo va fortaleciendo a uno mucho mejor” (P4). Testimonio que

coincide con lo abordado por Toro & Sanín (2013): “La construcción del significado relacionado con el sentido de pertenencia es determinado y afectado por realidades organizacionales, las cuales intervienen en la forma de percepción de los colaboradores sobre sus prácticas de trabajo, crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional”.

Por otra parte, destacan el alto grado de apoyo emocional que reciben incluso frente a situaciones personales difíciles como la maternidad, el duelo o las crisis familiares, factores que generan un estado mental positivo al momento de estar dentro de la organización: “En la oficina todos nos tenemos mucha confianza, podemos llorar, reírnos, hablar de lo que sea. Yo digo que ir a la oficina es mi espacio feliz, porque puedo ser yo misma” (P5). Esto, según Dávila & Jiménez (2014), influye en su forma de llevar a cabo sus tareas, dinamismo y resiliencia en el desarrollo del trabajo y un “deseo de esforzarse aun ante las dificultades”. El estado mental positivo, experimentado por el sentimiento de pertenecer, genera, además, una fuerte implicación laboral, “sentimiento de significación, entusiasmo, orgullo y reto por el trabajo”.

Seguridad psicológica

Conceptualmente, la seguridad psicológica hace referencia a la capacidad que tiene una persona de mostrar y expresar lo que siente sin el temor a que esto le genere consecuencias negativas para sí mismo, ni para su entorno. Se trata de una suerte de creencia que se comparte con el grupo sobre habitar un espacio seguro, que no es amenazante, permitiéndole asumir riesgos o cometer errores. Se define además como una forma de confianza que permite que estos se muestren más abiertos a compartir conocimientos, expresar ideas, desarrollarlas y crear nuevos patrones de interacción (Borda, 2014; Bustamante et al., 2024).

Dicho sentimiento de seguridad surge en el interior del colaborador y sucede cuando en un entorno de trabajo seguro encuentra la posibilidad de reducir las sensaciones de defensa y ansiedad que normalmente los retos de aprendizaje suponen a los individuos y en relación con las conductas de aprendizaje. La seguridad psicológica facilita aspectos tales como la búsqueda de información y experimentación; esta es una sensación de confianza en que el equipo no avergonzará, rechazará o castigará a alguien por hablar (Bustamante et al., 2023; Edmondson, 1999).

Hallazgos

La vivencia de seguridad de los colaboradores se presenta en el análisis de su discurso, tanto en su fluidez verbal como en los argumentos encontrados en las experiencias que relatan. Construida a partir de la significación de un ambiente de confianza plena, donde se sienten en la libertad de expresarse, de admitir errores y desde la posibilidad de proponer ideas creativas dado que cuentan con la orientación y el apoyo constructivo necesario para no sentir temor a consecuencias negativas, respaldados por la inclusión de su líder y grupo de trabajo. Esto ha generado en ellos la confianza para estar y sentirse tranquilos dentro de los diferentes espacios en los que interactúan.

Correspondiente a la construcción de seguridad por parte de los colaboradores, resaltan la superación del miedo a expresarse desde la confianza y apertura que promueve la organización: “Yo antes era muy callado y me daba temor proponer ideas, pero con el tiempo aprendí que aquí sí lo escuchan a uno” (P1). Así como el fortalecimiento de la seguridad y la motivación a innovar, desde la comunicación cercana con sus líderes: “Cada que hago estas cositas, se las muestro a mi líder... ella me escucha y me da sugerencias adicionales” (P1). Y los espacios de retroalimentación que consolidan la confianza y la cultura de mejora: “Tenemos un espacio con nuestra líder todos los días... analizamos las mejoras y hacemos seguimiento” (P1). Esto se relaciona ampliamente con lo planteado por Bustamante et al. (2023) y Borda (2014), quienes destacan que la seguridad psicológica es fundamental, pues permite que los colaboradores se sientan seguros y tengan la capacidad de modificar sus comportamientos en respuesta a los distintos retos organizacionales que presenta su contexto laboral. Esto ocurre cuando, en un entorno de trabajo seguro, encuentran la posibilidad de reducir las sensaciones de defensa y ansiedad.

Así, la seguridad psicológica se evidencia en el liderazgo inclusivo que potencia la participación y el sentido de su responsabilidad: “Mi jefa siempre está abierta a escuchar, y cuando uno tiene una idea, ella le da seguimiento” (P2). Así como en la cultura de aprendizaje colectivo que sienten que refuerza la seguridad y la colaboración: “Cuando hay errores no se juzga, se busca entre toda la solución” (P2). Y el entorno donde describen que se valora la participación y el diálogo abierto, fortaleciendo la confianza interpersonal: “Yo siempre, pues, la verdad, me siento siempre valorada por todos. Siempre soy escuchada... Cuando no

estamos en un punto en común, cada uno empieza a dar sus puntos de vista y ya vemos cuál es mejor” (P2). Se trata entonces de que los colaboradores compartan y habiten en la organización, un espacio seguro, que no es amenazante, permitiéndole asumir riesgos o cometer errores. Como lo define Borda (2014) y Bustamante et al. (2024), como una forma de confianza para que “los colaboradores se muestren más abiertos a compartir conocimientos, expresar ideas, desarrollarlas y crear nuevos patrones de interacción”.

En relación con el concepto anterior, se evidencia la construcción del significado de seguridad psicológica cuando, además, reconocen que habitan un espacio seguro dentro de la organización, que no es amenazante, permitiéndole expresarse con confianza o cometer errores: “En mi campo tengo alguna duda que surge de algún proceso, me acerco donde personas que tienen su buen conocimiento, que uno sabe que tienen un conocimiento amplio y sacan su tiempo, le explican, le dicen: vámonos por esta ruta, hagámoslo así, etcétera” (P4).

Al indagar sobre las posibilidades que tienen al interior de la organización para proponer, hablar y equivocarse; expresan como facilitador de sus ideas innovadoras la colaboración y la confianza colectiva: “Los compañeros apoyan las ideas nuevas, uno siente el respaldo del equipo” (P1). Incluyendo el liderazgo cercano, el cual favorece la confianza, la expresión libre, la participación y el sentido de responsabilidad: “Con mi jefe me siento muy cómoda, me da confianza y no me siento intimidada al proponer o aceptar errores [...] Los compañeros apoyan las ideas nuevas, uno siente el respaldo del equipo” (P1). En efecto, y como lo plantean Bustamante et al. (2023), los colaboradores que tienen relaciones positivas con sus organizaciones y compañeros, derivadas de la generación de contextos psicológicamente seguros, “pueden tomar menos precauciones de autoprotección al interactuar con otros, así como estar más dispuestos a ayudar a los demás y cooperar con ellos”.

Los colaboradores consideran que la confianza y el respaldo que reciben de su equipo y superiores les permiten expresar sus opiniones sin temor, visualizando los errores como aprendizaje: “De eso se aprende... si aquí me tropecé, tengo que buscar una salida mejor... si uno propone algo, se analiza la viabilidad y se puede ejecutar” (P4). Resaltan la evolución cultural de la organización, indicando que ha transitado hacia una comunicación más abierta: “Antes era más difícil hablar con los jefes, uno sentía miedo. Ahora se puede decir lo que uno piensa” (P3). Se evidencia, entonces, un alto grado de seguridad psicológica, dado que

los colaboradores reconocen que no expresar sus ideas u opiniones resultaría más perjudicial. Existe, por tanto, una conciencia de la utilidad de compartir sus perspectivas y, gracias a esta confianza, se facilita la toma de riesgos y el interés por mejorar los procesos, lo que repercute positivamente en su rendimiento laboral (Borda, 2014).

En contraste, también se resalta que la inclusión no siempre es efectiva: “A veces uno siente que tiene mucho por aportar, pero no siempre se tiene el espacio para hacerlo” (P2). Se exponen tensiones grupales para la libertad de expresión: “Hay momentos en los que uno se guarda opiniones por no generar conflicto” (P2). También persisten entre algunos equipos de trabajo microbarreras para la expresión libre: “Hay personas que no se atreven a decir nada por miedo a que los regañen o a que se burlen” (P3). Así, cuando no hay seguridad psicológica, emociones como el miedo y la incertidumbre impiden que los empleados construyan lazos con la organización y se afecte así su bienestar (Bustamante et al., 2023; Edmondson, 1999).

Al mismo tiempo, se evidencia un contraste en algunos colaboradores que expresan cómo tienen la posibilidad de expresarse directamente y con confianza con sus líderes y en comunicación abierta, aspectos que representan su seguridad: “Mi jefe me da la confianza de decirle cuando me equivoco o cuando tengo una idea. Eso me motiva a proponer más y a dejar huella en la compañía” (P5). Se puede percibir el bienestar mental y social que su interacción en el contexto laboral les posibilita: “En mi mesa de trabajo que son el equipo de Cultura, todos nos sentimos en un lugar seguro porque somos súper apasionados por lo que hacemos, tenemos muy buena amistad entre todos” (P6).

El factor de la seguridad psicológica incide en el desempeño, en el bienestar y en la salud de los colaboradores. Cuando una organización apoya a sus empleados, esto se refleja en la eficacia de los equipos, haciéndolos más proclives a manifestarse ante personas que ocupan roles de autoridad, ofreciendo ideas, admitiendo errores, solicitando ayuda y generando retroalimentación (Bustamante et al., 2023).

Individuación

Implica reconocer al individuo como el autor y diseñador de su identidad, formas de relación, compromisos adquiridos y convicciones; así como el responsable de su movimiento

constante hacia el cambio o transformación de identidad, relaciones, compromisos y convicciones con relación a sus momentos de vida y deseos. “La individuación se refiere a una manera de biografía reflexiva” (Jorquera, 2012).

Aplicado al mundo del trabajo, el sentimiento de individuación se caracteriza por como el individuo construye su historia en el trabajo, pero más importante aún, como se percibe como el constructor del “proyecto estratégico laboral de sí mismo”; siendo esto una especie de posibilidad de consciencia como creador de su trayecto en el trabajo y de una forma de comparación con la diversidad del equipo en el que se mueve, donde se reconoce auténtico en torno a la identidad, el género, la posición laboral, etc. (Jorquera, 2012).

El significado construido resalta como un significado de gran importancia como parte de la experiencia de inclusión de los colaboradores de la organización, donde las diferentes prácticas y las formas en que por su parte son vivenciadas, dan cuenta de ello.

Hallazgos

La significación de la individuación que experimentan los colaboradores entrevistados puede percibirse claramente como adherida e interiorizada dentro de sus vivencias subjetivas de inclusión; significados que han sido construidos en el desarrollo de sus roles, gracias a que cuentan con la posibilidad de expresarse desde sus características individuales, las cuales, además, son acogidas con respeto siempre por parte de sus líderes y equipos. Las diferentes interacciones formales y no formales generan la sensación de poder ser auténticos y reconocidos dentro de la organización.

Se manifiesta en la plena aceptación de la identidad de los colaboradores y sus diferencias personales, donde son valorados por su singularidad, sintiendo que forman parte importante de la organización permitiéndose ser ellos mismos en su entorno laboral. Resaltan que pueden expresarse con autenticidad y libertad para actuar conforme a su identidad, percibiendo inclusión plena en su entorno laboral: “Siempre he sido yo misma, nunca me he sentido excluida ni por mi jefe ni por mis compañeros del mismo nivel de cargo” (P3). “Siempre tengo presente, de dónde vengo, qué me enseñaron, cuáles fueron los valores que me inculcaron y aplicarlos en el lugar donde uno esté, donde se encuentre, con todos mis compañeros, y ellos lo valoran, porque la verdad me lo han hecho saber” (P4). Esto se

relaciona con lo trabajado por Vargas Guillén (2016), quien se refiere a la individuación a ser visto, comprendido y valorado como individuo, sin tener que ocultar o adaptar aspectos de sí mismos para poder encajar. Es decir, que esta posibilidad de reconocerse auténtico dentro de su ámbito laboral se liga a la esencia del sentimiento de poder ser “uno mismo”. Es decir, el reconocimiento de cada uno desde su propia singularidad y a su vez en comunidad, tratándose de una suerte de interacción y convivencia sin perder y sin dejar de ser tomado como único.

En relación con estos testimonios, los colaboradores perciben que pueden ser ellos mismos, sin limitantes o factores discriminatorios: “Hablan de mi manera de ser, que la seriedad, la responsabilidad, que soy calmado para todas las cosas, nunca ofuscado por difícil que esté a la situación, esas son cosas que me han hecho saber y es muy importante [...] lo hace sentir a uno, pues como demasiado seguro y tranquilo” (P4). La individuación se refleja desde la libertad de mostrarse como madres, profesionales, mujeres u hombres, sin miedo al juicio ni a la exclusión: “He tenido crisis. Como mamá Primeriza, entonces la una me recomienda el psicólogo me dicen desde sus experiencias porque también fueron mamás primerizas. Entonces, pues no sé, todas esas experiencias me hacen ser parte y me hace ser valorada y me hace sentir muy feliz en verme como soy” (P5).

Siguiendo a Araujo & Martuccelli (2010), es realmente importante reconocer la singularidad de las *trayectorias personales*, de saber que los individuos viven historias y experiencias particulares según la asignación de significados y de la percepción de cada uno. Desde esta diversidad de experiencias, ocupan posiciones sociales al interior del trabajo y emergen significados, generando efectos de identidad y de reconocimiento altamente valorados: “Puedo ser yo, o sea, de poder llegar a llorar, después de llegar a reírme, poder llegar a quejarme, poder llegar a compartir mi felicidad todo” (P5).

Durante la entrevista, la confianza con que habla la mayoría de los colaboradores de sí mismos, la expresión de tranquilidad anclada ante las preguntas sobre la aceptación dentro de la organización evidenciaron que pueden mostrarse y desarrollarse desde su unicidad, desde su libertad para expresar su espiritualidad, religión, intereses y autenticidad sin temor al juicio: “Valoro tanto que mis compañeros de jefatura, incluso de gerencia aceptan a las personas tal y cual son [...] en mi caso, por ejemplo, yo soy muy religioso” (P6).

Finalmente, se evidencia que, para uno de los casos, si bien reconoce que el contexto y el ambiente son seguros y de aceptación, vive un proceso de adaptación progresiva a la cultura inclusiva: “Me cuesta mostrarme como soy, pero en estos tres años siento que puedo integrarme más y dejar la timidez”. Aunque reconoce una cultura inclusiva, desde su propia subjetividad persisten factores personales que aún no le permiten expresarse con total libertad. Este aspecto resulta relevante, pues permite retomar los planteamientos de Jorquera (2012), quien señala que “la individuación se refiere a una manera de biografía reflexiva”, en la cual el individuo se reconoce como autor y diseñador de su identidad y de sus formas de relación.

Según lo anterior y en relación con el objetivo 2, se encuentra que las experiencias de inclusión les han permitido construir significados como el sentido de pertenencia, la individuación y la seguridad psicológica, percibiéndose que cada significado cobra relevancia según la reflexión subjetiva de cada uno. Queda claro que estos significados derivan en una sensación de bienestar subjetiva y psicológico. Las vivencias de cercanía, familiaridad, confianza, aceptación, atención, escucha, orientación, formación y diversidad son aspectos que han jugado un papel muy importante para lograr esta construcción.

Por otra parte, la seguridad psicológica, como parte esencial de la experiencia de inclusión, se ha construido desde vivencias relacionadas con la comunicación abierta, el liderazgo inclusivo, el valor de la participación y el diálogo; desde los espacios seguros y no amenazantes; así como gracias a una interacción percibida como proclive al bienestar mental. Lo anterior genera la sensación de que pueden expresarse con libertad, pensar, arriesgarse y equivocarse como persona y en el desarrollo profesional de su rol.

Esto permite comprender los argumentos teóricos de este proyecto en relación con que, para que la experiencia de inclusión se caracterice por la seguridad, la organización debe garantizar buenas relaciones con jefes y pares, coherencia en las normas y dinámicas de comportamiento basadas en la apertura y en el respaldo. Estos elementos, siguiendo a Lisbona et al. (2008) y Borda (2014), actúan como determinantes que influyen directamente en la seguridad psicológica. En contraste, ejercicios de liderazgo ambiguos, coercitivos, autoritarios o poco inclusivos generan entornos marcados por el temor, la inseguridad y la inhibición de la expresión de ideas, lo que conduce a que los colaboradores eviten asumir

riesgos, desconfíen de proponer nuevas ideas o se limiten en la búsqueda de nuevas formas de desarrollar su rol.

Finalmente, la experiencia de inclusión les ha permitido construir uno de los significados más profundos, donde este significado ha derivado directamente en la sensación de poder ser únicos y valorados desde su diferencia. La capacidad de expresarse desde sus características individuales es valorada cuando, además, son acogidas con respeto por parte de su líder y equipo.

Esto permite comprender la profundidad que adquiere este significado para que su experiencia de inclusión resulte valiosa y verdaderamente significativa. Lo anterior evidencia un afianzamiento entre la individuación y la construcción de una identidad laboral dentro de la organización, lo cual se respalda conceptualmente en Vargas Guillén (2016), quien señala que, cuando el colaborador tiene la posibilidad de reconocerse como auténtico en su ámbito laboral, experimenta el sentimiento de ser “el mismo”; es decir, se reconoce desde su singularidad y, al mismo tiempo, en comunidad. Se trata de una interacción y convivencia en la que no pierde su unicidad. De este modo, siente que es visto, comprendido y valorado como individuo, sin necesidad de ocultar o modificar aspectos de sí mismo para encajar.

Resultados del objetivo 3

La caracterización de la relación entre los significados componentes de la experiencia de inclusión y la configuración del comportamiento innovador, se trabajó a partir de la tercera etapa de análisis de datos establecidas por Mejía Navarrete (2011) denominada interpretación de datos, donde se interpretan los datos más allá de su descripción, articulándolos con referentes teóricos clave sobre inclusión (Shore et al., 2011; Li et al., 2019; Michael Page, 2022; OIT, 2022), liderazgo inclusivo (Randel et al., 2018); y dimensiones como pertenencia, individuación y seguridad psicológica (Borda, 2014; Bustamante et al., 2024; Dávila & Jiménez, 2014; Vargas Guillén, 2016; Edmondson, 2019). Asimismo, se analiza su vínculo con el comportamiento innovador (Scott y Bruce, 1994; Janssen, 2000; Salessi, 2021).

En línea con Mejía Navarrete (2011), se profundizó en la comprensión de los significados en torno a su experiencia de inclusión y a la forma en que estos significados posibilitan o configuran comportamientos innovadores dentro de la organización, a partir del

entretreído de las seis narrativas analizadas, buscando comprender la dinámica interna de cada dimensión de la inclusión (sentido de pertenencia, seguridad psicológica e individuación) y su vínculo con las manifestaciones del comportamiento innovador.

Conceptos clave

Comportamiento Innovador (CI)

El comportamiento puede ser descrito como un proceso donde la creatividad se puede entender como su primera fase, dado que no solo implica “pensar en algo nuevo”, sino que, además, se presenta como un comportamiento innovador, como la habilidad para lograr que esa idea nueva sea aceptada, aplicada y permanezca, aportando valor de forma sostenida (Madrid, 2013).

Se habla así de la configuración de este comportamiento en el ámbito laboral facilitado por los significados construidos dentro de la experiencia de inclusión vivida. Siguiendo a Scott y Bruce (1994), existen factores determinantes organizacionales clave del comportamiento innovador, como el liderazgo, las relaciones con el grupo de trabajo, el clima organizacional y los atributos individuales de resolución de problemas.

Entonces, el comportamiento innovador se configura según el clima para la innovación, de acuerdo con la interpretación cognitiva del trabajador sobre su entorno y sus expectativas alrededor de la innovación (Salessi, 2021). Clima caracterizado por el apoyo a la innovación, suministro de recursos y el reconocimiento-recompensa de acuerdo con el rendimiento innovador (Scott & Bruce, 1994).

CI desde el sentido de pertenencia

Según Salessi (2021), el comportamiento innovador es un conjunto complejo que abarca desde la generación hasta la implementación de ideas, y depende de un entorno que ofrezca seguridad para la expresión y el riesgo. Un fuerte sentido de pertenencia alimenta este bienestar subjetivo y el estado mental positivo, caracterizado por el entusiasmo y el orgullo, se convierte en un motor para el dinamismo y la creatividad en el trabajo.

El sentido de pertenencia emergió como una de las dimensiones más sólidas y reiteradas en las narrativas y actúa como el principal catalizador social de la iniciativa innovadora. Se expresa en la identificación afectiva con la organización, la valoración del apoyo recibido, la confianza en los líderes y la reciprocidad entre pares. En coherencia con Shore et al. (2011) y Li et al. (2019), la pertenencia no se limita a la aceptación social, sino que implica un reconocimiento recíproco que genera conexión, estabilidad y compromiso. Los colaboradores relataron cómo este vínculo emocional se construye en espacios cotidianos de interacción y en prácticas simbólicas como celebraciones, reuniones y rituales de reconocimiento.

La configuración del comportamiento innovador dentro de esta dimensión se evidencia en cómo el sentimiento de pertenencia alimenta la motivación y el compromiso organizacional, generando una disposición genuina hacia la mejora y la contribución. En las narraciones, los colaboradores que manifestaron mayor arraigo y cercanía con la empresa mostraron comportamientos innovadores concretos: la búsqueda de soluciones a problemas del área, la propuesta de nuevas metodologías o el liderazgo de proyectos internos. Por ejemplo, P5 relató la creación del portal jurídico y la actualización del código de ética como resultado de la confianza depositada por su líder y del deseo de “dejar huella en la compañía”, mientras P1 asoció su iniciativa de mejora técnica con su trayectoria de 22 años y su identificación plena con la cultura organizacional, su sentido de pertenencia se traduce en responsabilidad por la mejora operativa. Por último, P6 destaca que el liderazgo inclusivo que acompaña y respalda es un impulsor, su líder “no se reserva las cosas, sino que siempre quiere que estemos alcanzando un mejor nivel cada uno desde nuestros roles”.

Teóricamente, esta relación es coherente con lo planteado por Scott y Bruce (1994) y Janssen (2000), quienes señalan que la percepción de apoyo y pertenencia fortalece la autoeficacia y el compromiso, elementos centrales del comportamiento innovador. De igual forma, Michael Page (2022) y la OIT (2022) evidencian que los entornos inclusivos que promueven la pertenencia incrementan la motivación y la productividad, creando condiciones propicias para la creatividad. Por tanto, se interpreta que el sentido de pertenencia actúa como un mecanismo emocional de legitimación: cuando el colaborador se siente parte significativa de la organización, la innovación se convierte en un acto de reciprocidad y compromiso colectivo.

En esta lógica, el comportamiento innovador se configura porque la pertenencia genera energía emocional y sentido compartido, transformando la identificación con la empresa en un impulso para la creación y la mejora continua. La organización logra, así, traducir la inclusión en capital creativo, donde la confianza y la valoración se convierten en los motores de la iniciativa, proactividad y la participación. El sentido de pertenencia robusto contribuye a un clima organizacional positivo que apoya la innovación, el suministro de recursos y el reconocimiento del rendimiento innovador (Scott & Bruce, 1994). Este entorno favorece la generación, promoción y realización de ideas, las tres dimensiones del comportamiento innovador propuestas por Janssen (2000), al dotar al individuo de la confianza y el respaldo necesarios para actuar proactivamente al sentirse respaldado y valorado para emprender estas acciones.

CI desde la seguridad psicológica

La seguridad psicológica se interpreta como la dimensión que traduce la inclusión en libertad de expresión, aprendizaje y riesgo compartido. En las narraciones de P1, P3, P4, P5 y P6, los colaboradores describen un entorno donde existe confianza para hablar, reconocer errores y proponer ideas sin temor al juicio o la sanción. Este clima de apertura y respaldo constituye el terreno fértil sobre el que germina la innovación. Sin embargo, persisten divergencias, ya que P2 evidencia aún autocensura para evitar el conflicto.

Según Bustamante et al. (2024) y Dávila & Jiménez (2014), la seguridad psicológica implica un sentimiento de confianza interpersonal que permite expresar opiniones divergentes y experimentar sin miedo. Esta condición se refuerza con la presencia de un liderazgo inclusivo (Randel et al., 2018), entendido como aquel que promueve la participación, la escucha activa y la tolerancia al error. En coherencia con los hallazgos, los participantes relataron que sus líderes les brindan apoyo para proponer y explorar ideas, como expresó P3: “Les digo que propongan, que acá nadie se va a reír por una idea”. P5: “Si la embarré, entonces me siento en súper confianza de decirlo”. O P4: “Siento apoyo total, porque siempre se revisa, pues lo que se está proponiendo y la viabilidad, para que se dé y se ponga en marcha. Siempre ha sido así”. Estas vivencias evidencian que la seguridad psicológica no solo elimina el miedo, sino que lo reemplaza por la confianza y el sentido de

aprendizaje. Como contraste, a pesar de la cultura inclusiva, P2 señala: “A veces prefiero callar una idea para no generar debate”. Esto muestra que las microbarreras culturales o el temor al conflicto aún limitan la universalidad de la seguridad para este colaborador.

La relación con el comportamiento innovador se explica desde el vínculo entre confianza y riesgo creativo. Edmondson (2019) plantea que los equipos con alta seguridad psicológica aprenden más rápido porque transforman los errores en conocimiento compartido. En la misma línea, Janssen (2000) y Salessi (2021) demuestran que la posibilidad de experimentar sin castigo fomenta la generación y aplicación de ideas novedosas. En la organización estudiada, la seguridad psicológica posibilita un ciclo de aprendizaje en espiral: los colaboradores proponen (voz), prueban (acción) y aprenden (reflexión), manteniendo vivo el flujo innovador.

Sin embargo, en el discurso del participante P6 emerge una reflexión crítica que evidencia una barrera cultural sutil dentro de esta dimensión. El colaborador afirma: “En cuanto a las ideas y proponer ideas, nos dan la posibilidad y son flexibles en eso. Sin embargo, durante el tiempo que llevo acá, hay mucho de -como lo hemos trabajado- o -siempre se ha hecho así-, entonces esa parte la he sentido, no como negativa, pero sí creo que podría funcionar una nueva manera” (P6).

Esta perspectiva revela que, si bien la organización ofrece apertura para la participación, persiste una inercia cultural asociada a la tradición y la repetición de prácticas establecidas que puede limitar la fluidez creativa. Desde una lectura hermenéutica, esta tensión se interpreta como una manifestación de seguridad psicológica parcial: los colaboradores se sienten seguros para hablar, pero perciben límites simbólicos en la posibilidad de transformar efectivamente lo propuesto. De acuerdo con Edmondson (2019), la verdadera seguridad psicológica no solo permite expresar ideas, sino que garantiza que esas ideas sean consideradas y puedan generar cambio.

Asimismo, Randel et al. (2018) sostienen que el liderazgo inclusivo requiere una cultura organizacional capaz de recibir y procesar la diferencia, sin que la tradición o la jerarquía anulen el potencial creativo. Desde la perspectiva del comportamiento innovador, Janssen (2000) advierte que la innovación puede verse inhibida cuando las normas culturales restringen la adopción de nuevas prácticas. En este caso, la frase de P6 visibiliza que la organización ha avanzado en generar confianza interpersonal, pero aún enfrenta desafíos en

el plano estructural y cultural, donde la frase “siempre se ha hecho así” actúa como un freno simbólico al cambio.

Por tanto, se interpreta que el comportamiento innovador se configura parcialmente condicionado por la cultura: la confianza emocional permite idear, pero la tradición organizacional puede ralentizar la implementación y el aprendizaje colectivo. La superación de esta tensión requiere consolidar una seguridad psicológica transformadora, aquella que no solo habilita la voz, sino que la convierte en acción y aprendizaje institucional. Este hallazgo refuerza lo planteado por Salessi (2021), quien enfatiza que la innovación sostenible surge en contextos donde la apertura cultural acompaña la confianza interpersonal. En suma, la experiencia del colaborador P6 amplía la comprensión de la seguridad psicológica como un proceso dinámico, que no se agota en la aceptación del error, sino que demanda una cultura que valore la revisión de las prácticas tradicionales como oportunidad para el cambio creativo, donde se disminuye el miedo, se fortalece la chispa y disposición a innovar, y el error se acepta como aprendizaje. El liderazgo inclusivo, que acompaña y no castiga, es el principal determinante organizacional que facilita este CI.

CI desde la individuación

La individuación, como tercera dimensión, se refiere a la posibilidad de mostrarse auténtico y ser valorado por las propias características personales y profesionales. De acuerdo con Shore et al. (2011) y Vargas Guillén (2016), la inclusión plena ocurre cuando el colaborador puede “ser él mismo” sin perder su pertenencia al grupo. En cuanto al significado, construido desde la experiencia de inclusión vivenciado en las narrativas, los participantes expresan sentirse libres para actuar con autenticidad y unicidad: “Puedo ser yo, puedo llorar, reírme, quejarme, compartir mi felicidad” (P5). Este reconocimiento de la individualidad favorece la autonomía y la diversidad de pensamiento, ambos elementos fundamentales para la creatividad organizacional.

Se vivencia desde diversas perspectivas —ya sea en la espiritualidad (P6), la maternidad (P5), o la personalidad (P4)— sin necesidad de ocultar o adaptar aspectos de su identidad. Esta aceptación total, que trasciende la mera diversidad demográfica, libera el potencial creativo. Al sentirse valorados desde su singularidad, los colaboradores confían en

que sus perspectivas únicas son fuentes de soluciones creativas, lo cual impulsa la innovación al enriquecer la organización con diversos estilos de abordaje y resolución de problemas.

La configuración del comportamiento innovador se manifiesta aquí a través de la diversidad cognitiva: al reconocer y aprovechar las diferencias individuales, los equipos amplían su repertorio de soluciones. En los hallazgos, los colaboradores asocian su libertad de expresión y la confianza en su autenticidad con la posibilidad de aportar ideas diferentes y asumir nuevos desafíos. P5 señala que la libertad de ser es lo que impulsa su creatividad: “Todo va ligado a la confianza y a esa libertad que nos dan de ser nosotros, de demostrar que tenemos mucho para dar”. P4 detalla que la individuación le proporciona seguridad y tranquilidad, sintiéndose reconocido por su “manera de ser, que la seriedad, la responsabilidad, que soy calmado”, permitiéndole estar “siempre atento a aportar” sin sentirse cohibido. P3 la vive como un liderazgo que empodera y busca activamente la diversidad de ideas, indicando: “Yo trato de darles libertad a todos, que opinen y propongan. No me gusta que las ideas salgan solo de mí”.

Teóricamente, Janssen (2000) y Salessi (2021) plantean que la autonomía, la originalidad y la diversidad de perspectivas son factores que incrementan la calidad de las ideas y la eficacia de su implementación. Asimismo, la individuación, al equilibrar la identidad personal con la colectiva, convierte la diferencia en ventaja competitiva. Desde la perspectiva interpretativa, esta dimensión configura la base epistemológica del comportamiento innovador: la inclusión se traduce en innovación cuando la autenticidad se convierte en permiso para crear.

Así, la individuación facilita el surgimiento del comportamiento innovador debido a que depende de un entorno que valore la singularidad, lo que enriquece los atributos individuales de solución de problemas (Scott & Bruce, 1994), al promover que cada colaborador aporte desde su singularidad, sienta legitimidad en su voz y encuentre en la organización un espacio para materializar su perspectiva única. Esta libertad simbólica y práctica fortalece la creatividad organizacional, permitiendo que la innovación emerja como resultado de múltiples miradas y experiencias personales integradas.

Este hallazgo es realmente importante para comprender cómo la individuación impulsa el comportamiento innovador. Al fomentar la autenticidad y la expresión de perspectivas únicas, enriquece estas características y promueve estilos diversos de solución

de problemas, lo cual es la base para la generación de ideas (Janssen, 2000), al permitir que las personas exploren soluciones creativas sin limitaciones, haciendo que sus diferencias sean vistas como facultades y oportunidades de enriquecimiento.

La lectura hermenéutica realizada permitió alcanzar el objetivo específico 3, al develar cómo los significados construidos por los colaboradores en torno a la inclusión se articulan con la forma en que estos manifiestan comportamientos innovadores dentro de la organización. La interpretación profunda de las seis narrativas evidenció que la inclusión, comprendida desde las dimensiones de sentido de pertenencia, seguridad psicológica e individuación, configura un entramado relacional que posibilita la creatividad, la iniciativa y la mejora continua.

La pertenencia aporta el componente afectivo y motivacional que impulsa la participación y el compromiso; la seguridad psicológica ofrece la base de confianza necesaria para la voz, el error y el aprendizaje; y la individuación legitima la autenticidad y la diversidad cognitiva, permitiendo que cada colaborador aporte desde su singularidad. En conjunto, estas dimensiones constituyen las condiciones simbólicas y culturales que transforman la inclusión en innovación, demostrando que la experiencia de ser valorado, escuchado y reconocido no solo fortalece el bienestar organizacional, sino que también genera comportamientos proactivos orientados al cambio y a la creación de valor.

Sin embargo, la interpretación hermenéutica también permitió identificar tensiones culturales que matizan este proceso, particularmente en relación con la seguridad psicológica. Tal como lo plantea el participante P6, persisten expresiones de una cultura tradicional que, aunque no impide la participación, tiende a mantener la lógica de “siempre se ha hecho así”, limitando la materialización plena de las ideas creativas. Esta observación resulta clave porque sugiere que la inclusión, para convertirse en motor estructural de la innovación, requiere avanzar hacia una seguridad psicológica transformadora, donde la confianza no solo habilite la voz, sino también la posibilidad real de cambio. En coherencia con Edmondson (2019), Randel et al. (2018) y Salessi (2021), los hallazgos evidencian que la innovación sostenida se da en contextos donde el aprendizaje, la apertura cultural y la aceptación de la diferencia son prácticas cotidianas y no solo discursos institucionales.

En síntesis, los hallazgos permiten evidenciar que la inclusión, vivida desde las tres dimensiones analizadas, no solo crea condiciones favorables para la innovación, sino que

constituye su esencia organizacional en construcción. Cuando las personas se sienten emocionalmente conectadas (pertenencia), psicológicamente seguras (seguridad) y auténticamente reconocidas (individuación), la innovación se manifiesta como una práctica natural derivada del bienestar, la confianza y la colaboración. No obstante, el proceso se fortalece en la medida en que la organización logra superar los límites culturales de la tradición y convertir la seguridad psicológica en una experiencia colectiva de transformación. Así, la interpretación final confirma que la inclusión no es solo un valor humanista, sino una estrategia cultural que activa la creatividad y la capacidad innovadora como formas vivas de aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como propósito comprender de qué manera los significados que construyen los colaboradores sobre su experiencia de inclusión configuran la emergencia del comportamiento innovador. Los hallazgos confirman que la inclusión trasciende las políticas formales para convertirse en una vivencia subjetiva, cuya efectividad reside en la coherencia percibida entre el discurso institucional y la práctica cotidiana; superando la brecha entre lo que la organización declara y lo que el colaborador vive; resultando fundamental para transformar las políticas en un compromiso genuino que fomente la creatividad.

Los objetivos específicos se cumplieron de manera coherente con el propósito central del estudio. La descripción de las prácticas inclusivas permitió reconocer los espacios donde la inclusión se materializa en el día a día; la identificación de los significados otorgados por los colaboradores reveló los pilares simbólicos —pertenencia, individuación y seguridad psicológica— que configuran su experiencia; y el análisis de la relación entre estos significados y el comportamiento innovador permitió comprender cómo la inclusión se traduce en acciones creativas. De esta manera, los tres objetivos específicos convergieron en la comprensión del fenómeno central, cumpliendo plenamente el objetivo general. No obstante, se reconoce como limitación la posibilidad de ampliar el alcance a otros contextos organizacionales que permitan contrastar y fortalecer la comprensión de los hallazgos, especialmente en empresas con culturas menos desarrolladas en temas de inclusión.

Los resultados subrayan de manera contundente la importancia del liderazgo inclusivo como articulador de estas experiencias. Los colaboradores reconocen que la actitud, apertura y sensibilidad del líder son determinantes para que la inclusión trascienda el plano declarativo y se traduzca en confianza y legitimidad en la acción. Este tipo de liderazgo actúa como un mediador simbólico que transforma la diversidad en cohesión, y la diferencia en valor compartido. En la medida en que los líderes escuchan, visibilizan y habilitan las voces diversas, la organización logra capitalizar la experiencia de inclusión como una habilitadora de la chispa creativa: esa energía que impulsa a las personas a proponer, imaginar y construir colectivamente nuevas formas de hacer.

En este sentido, la experiencia de inclusión se muestra no solo como una vivencia afectiva o cultural, sino como un mecanismo habilitador del comportamiento innovador.

Cuando los colaboradores se sienten parte de una comunidad donde pueden ser y aportar desde su singularidad, su motivación se traduce en ideas, mejoras y aprendizajes que retroalimentan la cultura organizacional. La chispa creativa emerge, entonces, de la confianza, de la libertad para disentir y del reconocimiento de que cada voz es necesaria para la construcción colectiva del valor.

Por otro lado, desde esta experiencia se identificaron limitaciones culturales y estructurales que aún restringen la plena expresión de ideas disruptivas, especialmente en contextos donde predominan prácticas tradicionales de comunicación o estructuras jerárquicas rígidas. Esta tensión plantea la necesidad de consolidar una seguridad psicológica transformadora que promueva entornos donde la diferencia sea fuente de innovación y no de riesgo.

El análisis relacional entre los significados y el comportamiento innovador confirmó que el sentido de pertenencia aporta la energía emocional para comprometerse, la seguridad psicológica ofrece el terreno para asumir riesgos y la individuación impulsa la diversidad de pensamiento que nutre la generación de ideas. De esta manera, el comportamiento innovador emerge como un reflejo del bienestar organizacional, donde la inclusión no solo habilita la creatividad, sino que la sostiene y la direcciona hacia la mejora continua y la transformación.

Desde la perspectiva del Desarrollo Humano Organizacional, esta investigación aporta una comprensión profunda del proceso mediante el cual los significados compartidos configuran comportamientos innovadores. Al evidenciar la conexión entre inclusión y creatividad, el estudio contribuye a una visión más humanista y relacional de la innovación, en la que el valor organizacional se construye desde la experiencia vivida. Metodológicamente, refuerza la pertinencia del enfoque cualitativo hermenéutico para captar la complejidad simbólica de las culturas inclusivas y su influencia en la acción colectiva.

En el plano aplicado, los resultados sugieren fortalecer la figura del líder como agente de inclusión y aprendizaje, promover espacios donde el error se asuma como oportunidad y consolidar prácticas que generen seguridad psicológica sostenida. Para los profesionales del campo del desarrollo humano, se recomienda diseñar intervenciones que fortalezcan las capacidades relacionales, comunicativas y emocionales de los equipos, entendiendo que la innovación florece en ambientes de confianza y autenticidad. Para la academia, se plantea la

necesidad de seguir profundizando en la comprensión de la inclusión como experiencia generadora de capital simbólico, creativo y cultural dentro de las organizaciones.

Finalmente, la investigación deja abiertas nuevas rutas para continuar ampliando la comprensión de este fenómeno. Resulta pertinente seguir explorando la relación entre inclusión e innovación desde una mirada longitudinal y multisectorial, que permita examinar cómo la experiencia de inclusión evoluciona en el tiempo y de qué modo incide en los indicadores de creatividad, bienestar y sostenibilidad organizacional. Asimismo, futuras investigaciones podrían integrar métodos mixtos que combinen la riqueza interpretativa del enfoque cualitativo con métricas cuantitativas que evalúen, con mayor amplitud y precisión, las relaciones causales entre la experiencia de inclusión y los resultados de innovación a largo plazo, consolidando así una perspectiva integral que conecte el desarrollo humano con la competitividad organizacional.

En síntesis, la investigación confirma que la inclusión, vivida desde la pertenencia, la seguridad psicológica y la individuación, constituye la esencia de la innovación organizacional. Cuando las personas se sienten reconocidas, seguras y auténticas, la creatividad trasciende la exigencia de innovar para convertirse en una forma viva de encuentro humano, donde cada voz aporta a la construcción colectiva del bienestar y al florecimiento integral y cultural de la organización.

REFERENCIAS

- ANDI. (2024). *La ANDI y su Fundación reconocen las empresas con las mejores prácticas de Diversidad, Equidad e Inclusión en Colombia*. ANDI. <https://andi.com.co/Home/Noticia/17723-la-andi-y-su-fundacion-reconocen-las-em>
- Araujo, K. & Martuccelli, D. (2010). La individuación y el trabajo de los individuos. *Educação e Pesquisa*, (36), 77-91.
- Borda, M. (2014). Efectos del conocimiento compartido y la seguridad psicológica en la eficacia de los equipos de trabajo. *Criterio libre*, 12(20), 185-198.
- Bustamante, M., Fajardo, L., Manrique, A. & Camargo, I. (2023). Teletrabajo y seguridad psicológica: algunos avances y retos para la psicología organizacional. En M. García Rubiano (ed.), *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp. 41-55). Universidad Católica de Colombia.
- Bustamante, M., Fajardo, L., Manrique, A. & Camargo, I. (2024). *Seguridad psicológica en el trabajo en población colombiana: adaptación lingüística y validación de dos escalas*. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 4(74), 151-164 <https://doi.org/10.21865/RIDEP74.4.10>
- Chinchilla, N. & Cruz, H. (2010). Diversidad y paradigmas de empresa: Un nuevo enfoque. *Revista empresa y humanismo*, XIV(1), 47-79.
- Dávila, C. & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
- De Sören, F. (2023, 20 de septiembre). *¿Cuál es la diferencia entre diversidad, equidad e inclusión?* Go vocal. <https://www.go-vocal.com/es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-diversidad-equidad-e-inclusion>
- Edmondson, A. (1999) Seguridad psicológica y comportamiento de aprendizaje en equipos de trabajo. *Revista trimestral de ciencias administrativas*, 44(2), 350-383. <http://www.jstor.org/stable/2666999>

- FashionNetwork. (2023, julio 24). xxxxxxxx¹ busca reducir su huella de carbono a cero en 2030. FashionNetwork. <https://pa.fashionnetwork.com/news/xxxxxxx-busca-reducir-su-huella-de-carbono-a-cero-en-2030.1539383.html>
- Finocchiaro, N. F. (2024). Influencia de la diversidad en el desempeño de equipos de trabajo. *Ciencias Administrativas*, (24), 2314-3738. <https://orcid.org/0000-0001-8021-3396>
- Great Place To Work®. (2022). ¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en las organizaciones? Great Place To Work. <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-las-organizaciones>
- Harrison, D. A. & Sin, H. (2006). ¿Qué es la diversidad y cómo debería medirse? En Alison Konrad, Pushkala Prasad, Judith Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (pp. 191-216). Sage Ltd.
- Harrison, D. A., Price, K. H, Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Tiempo, equipos y desempeño de tareas: Efectos cambiantes de la diversidad de nivel superficial y profundo en el funcionamiento del grupo. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.
- Hernández, E. (2023) Las implicaciones del enfoque hermenéutico interpretativo en investigación educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.8069
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jorquera, R. (2012). Modernidad e individuación laboral: algunas reflexiones desde la dimensión lugar de trabajo. *Revista de Psicología*, 21(2), 215-236. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26424861009>
- La República. (2022, agosto 25). La marca xxxxxxxx celebra sus 43 años de presencia en el país, sumando 104 tiendas. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/la-marca-xxxxxxx-celebra-sus-43-anos-de-presencia-en-el-pais-sumando-104-tiendas-3432541>

¹ En algunas referencias bibliográficas, el nombre de la empresa donde se desarrolló la investigación es reemplazado por una serie de X, dado que, por solicitud de la organización, se debe mantener oculto por temas de confidencialidad.

- La República. (2023, mayo 24). xxxxxxxx lanza campaña de sostenibilidad que busca disminuir entre 5 % y 15 % la huella. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/xxxxxxx-landa-compana-sostenible-que-busca-disminuir-entre-5-y-15-su-huella-3621781>
- Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigation of its antecedents and consequences. *Human Resource Management*, 58(4), 353-369. <https://doi.org/10.1002/hrm.21958>
- Lisbona, A., Palací, F. & Gómez, A. (2008) Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: Adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153-167. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316495002>
- López, M., Hernández, J., Pedroza, L. & Saavedra, M. (2020). *Percepción de los expertos sobre la inclusión laboral de personas con trastorno mental en organizaciones con carácter laboral inclusivo en la ciudad de Bogotá durante el primer periodo del 2020* [Trabajo de maestría en Salud Mental Comunitaria, Universidad del Bosque].
- Madrid, H. (2013). *On innovation as an affect driven work behaviour* [Doctoral thesis, Institute of Work Psychology, University of Sheffield]. <http://etheses.whiterose.ac.uk/4528/1/HMadrid%20-%20ethesis.pdf>
- Mejía Navarrete, J. (2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 1(1), 47-60.
- Mejía, N. & Pérez, M. (2020) *Inclusión laboral. Factores de éxito en la incorporación de personas con discapacidad. Caso EPM, Colombia* [Trabajo de maestría en Desarrollo Humano Organizacional, Universidad EAFIT].
- Michael Page. (2022). *Estudio sobre diversidad e Inclusión*. Michael Page. https://www.michaelpage.es/sites/michaelpage.es/files/2022-06/MP_ES_Estudio_Diversidad_Inclusi%C3%B3n_2022.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Guía para el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad*. Ministerio del Trabajo. <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59111836/GUIA+PARA+EL+PROCESO+DE+INCLUSION+LABORAL+DE+PCD.pdf/1d8631c0-58d5-8626-69cb-780b169fcdf?version=1.0>

- OEA. (2016). *Equidad e Inclusión social: Superando desigualdades hacia sociedades más inclusivas*. OEA. http://www.oas.org/docs/inclusion_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-web.pdf
- OIT. (2022). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_em_p/documents/publication/wcms_841370.pdf
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U.
- Padilla Palomino, A. (2021). *Lineamientos de inclusión y equidad a nivel organizacional ¿conveniencia o responsabilidad?* [Trabajo de especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/068aae16-decb-454a-81d2-76aa5f0d26f4/content>
- Poveda, C. Y. (2016) *Percepción de la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad* [Trabajo de especialización en Gestión Humana de las Organizaciones, Universidad Piloto de Colombia].
- Ramírez López, B. (2014). Diversidad e inclusión corporativa: un ejemplo de la evolución de los derechos de las mujeres en el ámbito laboral. *Métodos. Revista Electrónica de Investigación Aplicada en Derechos Humanos*, (7), 28-69. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=676172951003>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Real Academia Española [RAE]. (2024). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es/inclusión>
- Revista P&M. (2023, mayo 05). *xxxxxxx apuesta por la moda sostenible – Marcas Sostenibles*. Revista P&M. <https://www.revistapym.com.co/articulos/marcas-sostenibles/62383/xxxxxxx-apuesta-por-la-moda-sostenible>
- Rodas-Tobar, M. I., Andrés-Romero, M. P., & Astudillo-Guillén, D. B. (2022). Proyecto de inserción laboral inclusivo: formulación de su gestión organizacional. *RETOS. Revista*

- de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 368-384.
<https://www.redalyc.org/journal/5045/504572491010/504572491010.pdf>
- Salessi, S., (2021). Comportamiento innovador en el trabajo: Análisis factorial confirmatorio de la Escala de Janssen. *Interdisciplinaria*, 38(1), 7-21.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18065114001>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Taylor, S. J. & Bogdán, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós.
- Toro, F. & Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional*. Cincel.
- Transparencia por Colombia. (2023). *Política de diversidad, equidad, inclusión y no discriminación*. Transparencia por Colombia. <https://transparenciacolombia.org.co>
- Valora Analitik. (2023, octubre 29). xxxxxxxx ya alcanza 12 % del mercado de ropa infantil en Colombia y lanza más líneas. Valora Analitik.
<https://www.valoraanalitik.com/xxxxxxx-mercado-ropa-infantil-nuevas-lineas-en-colombia>
- Vargas Guillén, G. (2016). Reseña, Psicología, trabajo e individuación. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia*, 8(2), 209-212.
<https://doi.org/10.17533/udea.rpsua.v8n2a12>