



INTEGRATIVE LEADERSHIP: ESSENTIAL QUALITIES AND THEORETICAL FRAMEWORK FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

ABSTRACT: The purpose of this research was to characterize the essential qualities and construct a theoretical framework for integrative leadership as a catalyst for organizational transformation. The study was supported by authors such as Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018), and Murillo (2017), among others. It was developed under a qualitative approach with a phenomenological tradition. Through in-depth interviews with leaders experienced in inclusion, the essential qualities of this leadership were identified. The results demonstrated that integrative leadership is configured as a relational practice based on active empathy, inclusive awareness, and intellectual stimulation. These dimensions, operating systemically, transform functional diversity into corporate value, generating not only better management indicators but also a more just and sustainable organizational culture. It is concluded that this leadership constitutes a disruptive paradigm that articulates profitability with social justice, requiring a personal transformation of the leader as a prerequisite for organizational transformation, and acting as a strategic bridge between business efficiency and human dignity.

KEYWORDS: Leadership, Organizational transformation, Social inclusion.

LIDERANÇA INTEGRADORA: QUALIDADES ESSENCIAIS E MARCO TEÓRICO PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL

RESUMO: Esta pesquisa teve como objetivo caracterizar as qualidades essenciais e construir um marco teórico para a liderança integradora como catalisadora da transformação organizacional. O estudo fundamentou-se em autores como Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018) e Murillo (2017), entre outros. Desenvolveu-se sob uma abordagem qualitativa com tradição fenomenológica. Por meio de entrevistas em profundidade com líderes experientes em inclusão, identificaram-se as qualidades essenciais dessa liderança. Os resultados demonstraram que a liderança integradora se configura como uma prática relacional baseada na empatia ativa, na consciência inclusiva e na estimulação intelectual. Essas dimensões, operando de forma sistêmica, transformam a diversidade funcional em valor corporativo, gerando não apenas melhores indicadores de gestão, mas também uma cultura organizacional mais justa e sustentável. Conclui-se que essa liderança constitui um paradigma disruptivo que articula rentabilidade com justiça social, exigindo uma transformação pessoal do líder como pré-requisito para a transformação organizacional, e atuando como uma ponte estratégica entre a eficiência empresarial e a dignidade humana.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Transformação organizacional, Inclusão social.

LEADERSHIP INTÉGRATEUR : QUALITÉS ESSENTIELLES ET CADRE THÉORIQUE POUR LA TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif de caractériser les qualités essentielles et de construire un cadre théorique pour le leadership intégrateur en tant que catalyseur de la transformation organisationnelle. L'étude s'est appuyée sur des auteurs tels que Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018) et Murillo (2017), entre autres. Elle a été menée selon une approche qualitative de tradition phénoménologique. Grâce à des entretiens approfondis avec des leaders expérimentés en matière d'inclusion, les qualités essentielles de ce leadership ont été identifiées. Les résultats ont démontré que le leadership intégrateur se configure comme une pratique relationnelle basée sur l'empathie active, la conscience inclusive et la stimulation intellectuelle. Ces dimensions, opérant de manière systémique, transforment la diversité fonctionnelle en valeur d'entreprise, générant non seulement de meilleurs indicateurs de gestion, mais aussi une culture organisationnelle plus juste et durable. En conclusion, ce leadership constitue un paradigme disruptif qui articule rentabilité et justice sociale, exigeant une transformation personnelle du leader comme condition préalable à la transformation organisationnelle, et agissant comme un pont stratégique entre l'efficacité entrepreneuriale et la dignité humaine.

MOTS-CLÉS: Leadership, Transformation organisationnelle, Inclusion sociale.

LIDERAZGO INTEGRADOR: CUALIDADES ESENCIALES y MARCO TEÓRICO PARA LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

Rafael Gregorio Flores Betancourt

Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE), Magíster en Derecho del Trabajo y Laboral (URBE), Diplomado en Educación Universitaria (URBE), Analista Legal III en la Contraloría Municipal de Maracaibo. Investigador activo.

Correo Electrónico: rafagflores6@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0587-5580>

Jesús Alfonso Arocha Rangel

Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones de Educación Superior (FGU USA), Postdoctor en Gerencia de las Organizaciones (URBE), Postdoctor en Integración y Desarrollo en la América Latina (URBE), Doctor en Ciencias Gerenciales (URBE), Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresas Mención Gerencia Financiera (LUZ), Licenciado en Ciencias y Artes Militares (AMV), Director Académico de UJGH, Profesor Titular Florida Global University (FGU), UJGH, UBA, ABC, MGU, Escuela de Postgrado de México. Investigador activo.

Correo Electrónico: jesus.arocha@floridaglobal.university

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3018-7796>

RESUMEN: Esta investigación tuvo como propósito caracterizar las cualidades esenciales y construir un marco teórico para el liderazgo integrador como catalizador de la transformación organizacional. El estudio fue sustentado en autores como Arocha (2023), Malavé (2022), Arjomandi (2022), Riquelme et al. (2022), Hernández (2018) y Murillo (2017), entre otros. Se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con tradición fenomenológica, mediante entrevistas en profundidad a líderes con experiencia en inclusión, se identificaron las cualidades esenciales de este liderazgo. Los resultados demostraron que el liderazgo integrador se configura como una práctica relacional basada en la empatía activa, la conciencia inclusiva y la estimulación intelectual. Estas dimensiones, operando de forma sistémica, transforman la diversidad funcional en valor corporativo, generando no sólo mejores indicadores de gestión sino también una cultura organizacional más justa y sostenible. Se concluye que este liderazgo constituye un paradigma disruptivo que articula rentabilidad con justicia social, requiriendo una transformación personal del líder como prerequisite para la transformación organizacional, y actuando como puente estratégico entre la eficiencia empresarial y la dignidad humana.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Transformación organizacional, Inclusión social.

Introducción

La transformación institucional contemporánea demanda estilos de conducción organizacional que respondan a la inclusión, diversidad y sostenibilidad humana. En este escenario, el liderazgo integrador se plantea como una alternativa renovadora articulando competencias estratégicas con sensibilidad social, reconociendo la diversidad funcional con valor corporativo.

En coherencia con este propósito, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con tradición fenomenológica, orientado a comprender las vivencias de líderes que han impulsado la inclusión

en sus espacios laborales. Esta estrategia metodológica permitió acceder al sentido profundo experiencial, revelando dimensiones con transcendencia a lo técnico y se anclan en lo ético, emocional, relacional. Así mismo, con entrevistas en profundidad así como análisis interpretativo, se identificaron atributos esenciales del liderazgo integrador como una práctica transformadora y humanizante.

Con base a estos hallazgos, el impacto académico en esta investigación radica en la construcción de un marco conceptual que redefine el liderazgo desde una perspectiva inclusiva, aportando nuevas categorías analíticas a la gestión organizacional. En el plano social, el estudio fortalece políticas empresariales orientadas a la equidad, la accesibilidad y el respeto por la diferencia. Al visibilizar las experiencias, los líderes comprometidos con la inclusión hacia personas con discapacidad, se genera conocimiento con incidencia en la cultura institucional, renovando prácticas excluyentes.

En consecuencia, el liderazgo integrador se distingue por una combinación de cualidades con enfoques convencionales. Entre ellas sobresalen la capacidad transformadora, el reconocimiento del individuo como sujeto único, estimulación intelectual, empatía activa y la conciencia inclusiva. Estas dimensiones son interdependiente, generando un estilo con conducción que potencia la innovación, la cohesión grupal junto con la apertura al cambio.

Por otra parte, la empatía activa permite comprender las realidades diversas en los colaboradores, generando la escucha, validación y respeto. La conciencia inclusiva, comprende una visión estratégica reconocedora de la discapacidad no como una limitación, sino como una condición que enriquece la experiencia organizacional. Estas cualidades amplían el marco teórico del liderazgo integrador, posicionándolo como una herramienta clave para la transformación social desde el ámbito corporativo.

Por ello, la incorporación del talento humano con discapacidad requiere más que políticas formales; demanda un liderazgo movilizandó voluntades, derribando prejuicios, construyendo puentes entre la diferencia y la productividad. El liderazgo integrador, al asumir esta responsabilidad, actúa como catalizador transformacional generando un impacto no solo en los indicadores de gestión, sino también en el bienestar integral en los colaboradores.

Razón por la cual, se aborda esta propuesta de manera ordenada, organizándose este artículo en cuatro secciones principales, inicialmente se exhibe el marco conceptual del liderazgo integrador y sus cualidades esenciales. En segundo término, se describe la estrategia metodológica utilizada en la investigación. Seguidamente, se muestra los hallazgos más relevantes derivados del análisis fenomenológico, finalmente, se consideran sus aplicaciones en contextos institucionales diversos.

En síntesis, el liderazgo integrador representa una respuesta pertinente y necesaria ante los retos de un entorno laboral en constante evolución. Su aplicación efectiva puede generar espacios más justos, colaborativos, sostenibles, donde la discapacidad no sea excluyente, sino oportunidad de crecimiento. Este artículo se propone contribuir al debate académico y profesional sobre el liderazgo inclusivo, ofreciendo una base conceptual sólida para futuras investigaciones o prácticas organizacionales comprometidas con la dignidad humana.

Fundamentación Teórica

Liderazgo Integrador

Malavé (2022) lo define como la manifestación del poder, basado en diversas fuentes de autoridad, como la coerción, el carisma personal, el acceso a recursos, el conocimiento especializado, desempeñar una función oficial. En este sentido, se evidencia competencias funcionales y poder, por consiguiente, el rol gerencial exige una atención más rigurosa adoptando una postura crítica.

Por otro lado, Arjomandi (2022) advierte que la visión tradicional respecto a este agente de cambio, sigue impregnando el funcionamiento organizacional. Diversos enfoques teóricos actuales, replican los patrones del liderazgo carismático con matices más amables. Sin embargo, la creciente complejidad en un mundo globalizado e interdependiente afronta serias dificultades para resolver los problemas actuales efectivamente.

Ante este escenario, el autor considera que la dirección promotora de sinergias no debe entenderse como una noción teórica abstracta, sino como una práctica habitual con transformación profunda y sostenida. Por lo tanto, no basta con describir sus características; es imprescindible aprender a enfrentar sus retos de forma efectiva en el día a día. En consecuencia, la dimensión ética del mismo adquiere creciente importancia, al orientar la gestión organizacional hacia valores morales o espirituales para afrontar los retos del presente considerando la interconexión más allá de lo material.

En esta misma línea, Riquelme et al. (2022) plantean que la autoridad y el liderazgo constituyen herramientas distintas que, al integrarse, pueden facilitar la resolución de problemas complejos tanto a nivel individual como organizacional. Así mismo, surge la interrogante sobre cómo establecer una relación adecuada entre ambos conceptos, dependiendo problema enfrentado. Para ello, los autores proponen un constructo por separado para gestionarlos con cuatro características clave: la naturaleza del problema, el tipo de organización, el proceso de toma de decisiones, las relaciones entre ejecutivos o miembros del equipo.

Es por ello, que el liderazgo y autoridad pueden articularse como herramientas complementarias para la solución de problemas. Así, la gestión (diseño e implementación de procesos), el mando (respuestas e instrucciones), el liderazgo (preguntas y escucha activa) se configuran como instrumentos diferenciados. Mientras la gestión o el mando se vinculan a la recompensa, resultando eficaces en estabilidad e inmediatez, la dirección estratégica se asocia a la inspiración, mostrando mejores resultados en escenarios de inestabilidad, mediatez y complejidad.

En consonancia con estas ideas, Hernández (2018) señala que en el ámbito organizacional emerge el liderazgo y herramientas de gestión que, aunque sofisticados en lo teórico, con esquemas claros para su aplicación práctica. Muchos, no están alineados ni estructurados desde una visión estratégica coherente, concibiéndose desde un enfoque Top Down, sin lograr conectar los resultados individuales con los institucionales, ni permite administrar eficientemente ni proyectar el futuro sin descuidar el presente.

Por ello, los autores consideran el Liderazgo Estratégico Integrador, estructurado en tres componentes y nueve elementos, como una alternativa capaz de revolucionar e innovar el liderazgo institucional, promoviendo una vida digna integral. Este esquema, desarrollado Desde hace varias décadas en experiencia tanto técnica como práctica, plantea una gestión basada en acciones con parámetros articulados, conformando un instrumento útil para el líder en un mundo globalizado.

En este contexto, Morles et al. (2017) abordan los dilemas del liderazgo integrador como aspectos fundamentales configurados por el accionar del líder, que incluyen el desempeño individual o grupal, el flujo creativo no planificado y la autorregulación emocional, junto con otras competencias con remuneración inclusivos para todos los empleados. Esta concepción se inspira en el modelo integral de Wilber en 1997, donde incorpora las dimensiones interior y exterior, tanto a nivel individual como colectivo, presentes en todas las experiencias humanas.

Desde una mirada histórica, se ha evidenciado un interés persistente en el ser humano por conceptualizar y entender el liderazgo, con el propósito de mejorar la productividad y optimizar la eficiencia (Arocha, 2016). Bajo este enfoque, se ha entendido como una facultad orientada a dirigir, cultivar talentos, motivar e influir positivamente en los colaboradores, quienes deben modelar lo mejor para alcanzar el éxito organizacional.

En el ámbito organizacional, el autor redefine el liderazgo estratégico como la capacidad que adquieren los gerentes para anticiparse, generar transformaciones profundas en los colaboradores, promoviendo innovación, cambios estratégicos mediante la motivación y una direc-

ción efectiva, con una incidencia directa en los procesos de la enseñanza hacia el aprendizaje, consolidando su relevancia en todos los contextos.

Finalmente, el liderazgo se manifiesta como una influencia que ciertas personas ejercen sobre otras, generando confianza, movilización hacia un propósito compartido, y al ser integrador, es atraído por la personalidad propia en su ejercicio, se fundamenta en sus cualidades humanas, éticas relacionales, consolidándose como una herramienta clave para la transformación tanto organizacional como social.

Por lo anteriormente expuesto, los investigadores sostienen que el liderazgo integrador representa una respuesta pertinente ante los desafíos actuales de las organizaciones. A lo largo del artículo, se abordarán distintas perspectivas práctica, estratégica, ética, transformadora. Este enfoque, aplicado tanto en contextos organizacionales como educativos, promueve la cohesión, la confianza y el compromiso colectivo, consolidándose como una herramienta clave para la gestión efectiva.

Cualidades del Liderazgo Integrador

Capa et al. (2018) identifican las cualidades esenciales de un líder efectivo, entre las que se incluyen: lealtad organizacional, capacidad para impulsar el cambio, habilidad para formar equipos, honestidad, compromiso, integridad, innovación, motivación para aprender, flexibilidad, destrezas comunicativas e inteligencia emocional. Evidenciándose como la confianza depositada en liderazgo relacionado, constituye un factor clave para la satisfacción en colaboradores y accionistas.

En el actual escenario empresarial, caracterizado por la globalización, la incertidumbre y la constante evolución tecnológica, un liderazgo efectivo se erige como un factor crucial. Este no solo optimiza el desempeño organizacional, sino que también diseña estrategias para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. En este marco, la confianza emerge como un recurso estratégico fundamental para navegar contextos complejos.

Como indica Rivera (2017), en tiempos de turbulencia y cambio constante, lo incierto del mañana puede nublar la percepción del hoy, haciendo que ciertos aspectos cobren mayor relevancia. En tales circunstancias, las personas suelen tener metas conflictivas originadas en formaciones diversas, generando una tensión considerable. No obstante, trabajan para enfrentar situaciones cambiantes, aunque la resistencia al mismo suele ser significativa.

Desde una perspectiva integradora, el liderazgo debe promover la conexión estratégica entre las distintas áreas gerenciales, orientando sus esfuerzos hacia la visión cor-

porativa. Además, es necesario desarrollar infraestructuras de sistemas, procesos, reconciliar intereses y metas divergentes entre departamentos, gestionar una fuerza política con un estilo coherente, para garantizar el funcionamiento organizacional, así innovar mediante el uso estratégico del conocimiento corporativo.

Razón por la cual, la estructura mental del líder integrador se caracteriza por una visión a mediano plazo, eliminación de fronteras entre áreas, orientación dentro y fuera, una actitud colaborativa con valores corporativos. Aún así, puede ser cultivado por gerentes en sistemas, producción, ventas o finanzas, evidenciándose su aplicabilidad transversal en la organización.

Por su parte, Murillo (2017) argumenta que las características del liderazgo integrador están ligadas a la capacidad de transformación, planificación estratégica y la consolidación institucional, el cual, promueve la motivación personal, la autonomía del individuo, aunque existen diversos tipos. El autor destaca su carácter esencial, al propiciar la participación espontánea además de la adhesión genuina del grupo a la misión como también a la visión organizacional.

Finalmente, e observa que todas contribuyen con elementos significativos al estudio del liderazgo, enriqueciendo su comprensión desde distintas perspectivas. En ese marco, las ideas desarrolladas por el anterior autor, permiten ampliar el análisis sobre las características del liderazgo integrador, aportando a la investigación conceptos articulados con los propósitos. Su planteamiento ofrece fundamentos considerados dentro del desarrollo conceptual, favoreciendo la exploración de este enfoque en contextos organizacionales diversos.

En conclusión, los investigadores consideran al liderazgo integrador y transformacional, constituye un factor estratégico en los modelos de gestión vigentes. Por ello, se presenta perspectivas con cualidades esenciales como la confianza, visión estratégica, inteligencia emocional. Esta orientación, representa una herramienta técnica, práctica relacional que impulsa la cohesión, innovación, compromiso colectivo con impacto transversal en distintos niveles institucionales.

Transformador

Para Arocha (2023), los líderes deben asumir el perfil de líder transformador, para agrupar diversos enfoques con ventajas significativas en las organizaciones. Dicho perfil implica ser íntegro, enseñar con el ejemplo, inspirar, estimular el trabajo colaborativo, reconocer a los empleados valiosos y poseer habilidades para transmitir eficientemente el conocimiento. Además, el autor enfatiza que, independientemente del número a quienes se supervise,

el único individuo a transformar directamente es uno mismo; por ello, sostiene que la mejor inversión es el perfeccionamiento personal.

La función de un líder, según Valencia y Gamboa (2023), es inherentemente transformadora. Por tanto, este rol exige un conocimiento profundo en capacidades, oportunidades, crecimiento para cada miembro en la organización. Razón por la cual, esta aproximación sumada al clima organizacional positivo, se revela como un factor indispensable para el logro de los propósitos corporativos. Complementando esta perspectiva, Baque et al. (2022) otorga prioridad al rol del liderazgo dentro de las organizaciones, para gestionar o ejecutar los cambios necesarios, efectivos, positivos en las relaciones personales con clientes, trabajadores, socios y demás actores involucrados directa o indirectamente.

En consonancia con esta perspectiva, se reconoce ampliamente que los líderes estratégicos se distinguen por una visión definida y un propósito inspirador, capaz de movilizar a las personas hacia una gestión comprometida. Los directivos contribuyen a una causa con trascendencia individual. Esa fuerza interior, compuesta por motivación, entusiasmo y dinamismo, es aprovechada por estos para orientar estratégicamente el rumbo organizacional hacia escenarios futuros.

Para, Gómez (2021) las organizaciones se enfrentan a una multiplicidad de intereses que, en muchos casos, resultan divergentes. Esta realidad subraya la importancia en contar con un liderazgo estratégico que orienta, coordina, promueve procesos de mejora continua. En este escenario, su rol adquiere una relevancia central al implementar prácticas laborales eficientes y al contribuir al equilibrio organizacional como agente articulador indispensable.

Según lo expuesto por Marín y Alfaro (2021), el liderazgo constituye el elemento central dentro de la planificación estratégica, ya que orienta las acciones hacia el logro de los propósitos organizacionales. Priorizar un perfil con esta competencia es, por lo tanto, una estrategia directa para impulsar la excelencia. En consecuencia, un perfil centrado en éste, contribuye directamente a la mejora de la calidad empresarial.

En continuidad con lo anterior, López et al. (2020) lo definen como la facultad de prever escenarios futuros y actuar con claridad estratégica, mediante planes orientados al cumplimiento de metas definidas previamente. Este líder se adapta a espacios diversos, demuestra flexibilidad ante cambios, ya sean previstos o inesperados, promoviendo la motivación y el estímulo entre sus colaboradores.

El autor Urrego (2020), lo interpreta como el potencial de anticiparse a los cambios, potenciar la fuerza laboral para impulsar transformaciones significativas en el ne-

gocio u organizaciones. El cual, se materializa mediante estrategias motivadoras para promover el compromiso, innovación, adaptación continua, dirección efectiva, fortaleciendo la dinámica organizacional, impulsando procesos de innovación y transparencia.

En este marco, Tapia y Antequera (2020) analizan el liderazgo transformacional como una dinámica que se manifiesta a través del impacto de quienes lo siguen. Por tanto, aquellos dirigentes con características transformacionales generan cambios mediante la concientización sobre los resultados obtenidos en su habilidad para conducir iniciativas estratégicas. En este sentido, el enfoque analizado incide directamente en la toma de decisiones gerenciales.

Para Rojero et al. (2019), busca transformar moralmente a los colaboradores, promoviendo conductas positivas que se reflejan en un mejor desempeño laboral. En consecuencia, la influencia del líder sobre su equipo genera un entorno de visión compartida, como lo señalan Pico y Coello (2018), quienes destacan la importancia en establecer roles coordinados y decisiones consensuadas.

La habilidad para inspirar confianza mediante conductas ejemplares genera transformaciones en la actitud de quienes interactúan con el líder. En esta línea, Murillo (2017) señala que el liderazgo integrador se distingue por su dinamismo, entusiasmo, compromiso emocional. Así mismo, resalta la relevancia en comprender a los miembros del equipo, reconociendo sus fortalezas, aspectos a fortalecer, lo cual facilita una asignación funcional más efectiva, contribuyendo al incremento del desempeño colectivo.

En sintonía con los planteamientos sobre liderazgo transformacional, se incorporan los aportes de Arocha (2016), quien destaca su relevancia en el contexto organizacional. Desde su perspectiva, éste fortalece el progreso participativo, promueve su motivación, organiza la capacitación, los valora e inspira, genera un entorno favorable para el cambio, orientado al cumplimiento de los propósitos institucionales.

A partir del análisis realizado, se reconoce que este enfoque constituye un elemento clave en la gestión organizacional. A lo largo del artículo, se integran diversas posturas teóricas resaltando su potencial para inspirar, dinamizar, fomentar entornos colaborativos. Esta representación, trasciende lo meramente técnico, se consolida como una práctica estratégica con profundo sentido humano, capaz de influir directamente en la cultura empresarial fortaleciendo los equipos de trabajo.

Individualismo

La individualización, según Sánchez (2020), refleja una realidad social diluida dando paso a una búsqueda independiente alimentada por el consumismo, que lejos de satisfacer, fragmenta, alineando una felicidad superficial e inasible. En este contexto, las tecnologías de la información y la comunicación, han reformado las dinámicas sociales, haciéndolas más participativas, pero también más dependientes en los datos.

En estrecha relación con esta transformación, la modernidad ha dado lugar simultáneamente a individuos democráticos y atomizados. El primero no se corresponde con el modelo neoliberal, que promueve un sujeto aislado, consumista, egoísta. Aunque, ambos perfiles pueden coexistir sin conflicto aparente, el individuo democrático se distingue por reconocer la interacción con los demás, revelando una dimensión relacional con el aislamiento del mercado.

Con esta dualidad, el individualismo institucional suele entenderse como un fenómeno moderno, tiende a negar la existencia de sujetos en otras sociedades y épocas, o a considerar sus formas como insuficientes frente al estándar occidental. Durante mucho tiempo, las ciencias sociales sostuvieron esta visión, afirmando la inexistencia o debilidad del individuo en contextos no occidentales, reforzando la idea de exclusividad moderna.

En continuidad con esta reflexión, Murillo (2017) propone integrarse como parte de un proceso inclusivo, particularmente en el ejercicio del liderazgo. Desde esta perspectiva, el liderazgo no se limita a seleccionar colaboradores por sus aportes técnicos o funcionales a la organización, sino que procura construir un entorno donde la empresa adquiera un significado personal y profundo para quienes la conforman. Esta visión promueve vínculos auténticos, reconociendo tanto la identidad como el propósito individual como elementos clave para fortalecer el compromiso colectivo.

Las teorías citadas aportan elementos valiosos para el análisis del fenómeno. Sin embargo, a criterio del autor, la propuesta adquiere especial relevancia por su enfoque profundamente humano. Este planteamiento se ajusta a la intención investigativa del presente trabajo, al vincularse directamente con el estudio de personas con discapacidad, lo que permite enfatizar necesidades particulares dentro del campo laboral, reconociendo un liderazgo inclusivo y consciente.

Como investigadores, consideramos que el tema abordado gira en torno a la comprensión crítica del proceso de individualización en la sociedad contemporánea promoviendo el liderazgo a la inclusión, evidenciándose cómo el sujeto moderno transita entre el aislamiento y la

participación, así como el liderazgo integrador, desde una visión humanista, puede responder a esta tensión promoviendo vínculos significativos a entornos laborales más equitativos. El contenido presentado busca aportar a la reflexión para transformar las prácticas organizacionales, reconociendo la diversidad humana como un valor esencial para el desarrollo colectivo.

Estimulación Intelectual

El conocimiento y las destrezas logradas por las personas, facilitan un desenvolvimiento más eficiente en sus áreas de trabajo. No obstante, Hincapié et al. (2018) plantean que en las empresas, los líderes y/o gerentes deben fomentar la capacitación de los empleados. Es así como la estimulación intelectual está relacionada con los procesos cognoscitivos básicos como: atención, intuición, imitación, memoria, asociación.

En coherencia con esta línea, Murillo (2017) analiza el rol del líder como facilitador del desarrollo del pensamiento independiente. Desde esta perspectiva, el liderazgo efectivo se orienta a incentivar en sus colaboradores la capacidad de reflexionar de manera independiente, generar ideas creativas, enfrentar desafíos con criterio propio, formular interrogantes, aprender de la experiencia y optimizar sus prácticas laborales. Esta dinámica no solo fortalece el rendimiento organizacional, sino que también impulsa el crecimiento integral en los individuos, tanto en el plano personal como profesional.

En complemento a esta perspectiva, López et al. (2017) destacan que fomentar la estimulación intelectual contribuye significativamente al desarrollo del conocimiento, la capacidad de aprendizaje, así como la comprensión crítica. Este enfoque se orienta a promover individuos con autonomía y nuevas alternativas para enfrentar desafíos. Cuando el liderazgo incorpora esta dimensión, potencia la creatividad, innovación entre sus colaboradores, generando soluciones más eficaces.

En esta misma línea, la estimulación intelectual constituye una dimensión esencial del liderazgo transformacional, al fomentar el razonamiento, la imaginación y la resolución de problemas desde una óptica creativa e innovadora. Esta capacidad lleva al subordinado a cuestionar sus conceptos, creencias, permitiéndole ver los problemas desde otro ángulo para encontrar soluciones novedosas que aporten valor a la organización.

Así mismo, Acosta et al. (2016) considera que la estimulación intelectual debe integrar políticas de mejoramiento institucional, con personas más satisfechas en su entorno laboral, desarrollando capacidades y conocimiento en los procesos, lo cual resulta indispensable para el buen desempeño de las funciones. En este sentido, los

líderes deben asumir este compromiso como parte de su gestión.

Para Labarca (2015), los líderes deben proporcionar oportunidades para la capacitación del personal a su cargo, respecto a los avances que los mercados ofrecen para innovar las prácticas productivas. Por consiguiente, se deben propiciar programas desde la gerencia para alcanzar la excelencia. Además, esta postura se vincula con las características del líder transformacional, quien reconoce las necesidades individuales en sus seguidores como un ser único.

Las teorías expuestas son significativas para el estudio, porque abordan la estimulación intelectual como una necesidad para la productividad. Sin embargo, la propuesta del autor mencionado anteriormente, cobra mayor valor al vincular este indicador directamente con las características del liderazgo transformacional. En consecuencia, la estimulación intelectual se presenta como un componente esencial del liderazgo transformacional, en entornos innovadores y eficientes. Las teorías revisadas coinciden en que el líder debe fomentar el pensamiento crítico, la creatividad y la autonomía en sus colaboradores. Esta práctica no solo mejora el desempeño laboral, además, fortalece también el compromiso, la capacidad de adaptación, consolidando así organizaciones más humanas y competitivas.

Metodología

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, sustentado en la tradición fenomenológica, con el propósito de comprender las vivencias de líderes que han promovido la inclusión laboral en personas con discapacidad. Este enfoque permite acceder al significado profundo de las experiencias, reconociendo las dimensiones éticas, emocionales y relacionales que configuran el liderazgo integrador como una práctica transformadora, orientado la experiencia vivida y conceptualizada, desde la perspectiva de los propios actores.

El diseño metodológico es interpretativo, centrado en la recolección de datos mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas, realizadas a líderes en organizaciones que han implementado políticas inclusivas, seleccionando participantes mediante muestreo intencional, priorizando aquellos perfiles con relatos significativos sobre la incorporación de personas con discapacidad en sus equipos estratégicos. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas, analizadas siguiendo el método de reducción fenomenológica, permitiendo identificar categorías emergentes vinculadas a las cualidades del liderazgo integrador.

Para el análisis se empleó la técnica de codificación temática, apoyada en matrices de sentido que facilitaron la interpretación en los discursos. Este proceso permitió

construir un marco conceptual articulando atributos como la empatía activa, la conciencia inclusiva y la estimulación intelectual, entendidos como pilares del liderazgo transformacional en contextos con diversidad funcional. La rigurosidad metodológica se garantizó mediante la triangulación de fuentes, la validación y la reflexividad constante del investigador, en coherencia con los criterios de calidad en investigación cualitativa establecidos por Hernández et al. (2014).

Resultados

El análisis de las entrevistas en profundidad permitió identificar al liderazgo integrador como una práctica relacional con trascendencia en la gestión técnica, posicionándose como un estilo de conducción centrado en la dignidad humana. Los participantes coincidieron en que la inclusión del talento humano con discapacidad no puede depender únicamente de políticas institucionales, requiriendo una actitud consciente, empática, transformadora por quienes dirigen los equipos. Esta visión se traduce en acciones concretas que promueven el respeto, la participación activa, el reconocimiento de las capacidades individuales.

Entre las cualidades más recurrentes en los relatos se destacan la empatía activa, la conciencia inclusiva y la estimulación intelectual. Estas dimensiones no operan aisladamente, se interrelacionan en la experiencia cotidiana del liderazgo. La empatía activa se evidenció en la disposición de los líderes para escuchar, comprender y adaptar las condiciones laborales a las necesidades específicas de sus colaboradores. La conciencia inclusiva, valora la diversidad funcional como un aporte significativo a la cultura organizacional.

La estimulación intelectual emergió como una herramienta clave para el desarrollo de los equipos, especialmente en contextos con alta exigencia. Los líderes describieron cómo fomentan el pensamiento crítico, la creatividad y la autonomía en sus colaboradores, promoviendo entornos de aprendizaje continuo. Esta práctica no solo mejora el desempeño laboral, fortalece también el sentido de pertenencia, así como la motivación interna, generando un impacto positivo en la dinámica grupal en los resultados institucionales.

A su vez, el liderazgo integrador favorece la construcción de vínculos sólidos entre los miembros del equipo, lo que permite enfrentar los desafíos organizacionales desde una perspectiva colaborativa. La eliminación de barreras estructurales, la flexibilización en procesos y la apertura al diálogo fueron elementos mencionados como facilitadores de la inclusión. En este sentido, este conductor organizacional se convierte en un catalizador de cambio, para transformar no solo las prácticas de gestión, sino también las relaciones humanas en la organización.

Finalmente, los hallazgos revelan que el liderazgo integrador no es un esquema único, adapta a su vez las particularidades de cada contexto. Su efectividad radica en la capacidad del líder para articular valores éticos con estrategias operativas, generando espacios laborales más justos, equitativos, sostenibles. Estos resultados permiten avanzar en la construcción de un marco conceptual que lo redefine como una perspectiva inclusiva, aportando herramientas para fortalecer la cultura organizacional y promover la transformación social desde el ámbito corporativo.

Conclusiones

El análisis fenomenológico realizado confirma que el liderazgo integrador constituye un paradigma disruptivo en la gestión organizacional contemporánea, erigiéndose como una práctica profundamente ética y relacional, cuya efectividad se mide no solo en resultados tangibles sino en su capacidad para humanizar las estructuras organizativas. Su esencia radica en sustituir la lógica de la imposición por la influencia legítima, construida desde la coherencia, la vulnerabilidad consciente y el reconocimiento del otro como un legítimo otro.

Una contribución fundamental del presente estudio es la identificación de la conciencia inclusiva estratégica como el núcleo diferenciador del referido liderazgo. Así mismo, los hallazgos demuestran que este no es un atributo pasivo, sino una competencia estratégica activa para decodificar la diversidad funcional como el principal activo para la innovación y la resiliencia organizacional. El líder integrador opera como un traductor de valor, capaz de visibilizar capacidades con ventaja competitiva única y sostenible.

La investigación revela, que la potencia transformadora no reside en cualidades aisladas, sino en la interdependencia sistémica de dimensiones aparentemente dispares. La triangulación en los datos evidenció que la empatía activa (dimensión emocional), la conciencia inclusiva (dimensión estratégica) y la estimulación intelectual (dimensión cognitiva) se potencian mutuamente, creando un circuito virtuoso. Este sistema habilita entornos donde la pertenencia se cultiva, el talento se libera y la adaptación compleja se vuelve posible.

Un hallazgo contraintuitivo y crítico es que la ruta hacia la transformación organizacional es, primordialmente, introspectiva. El estudio fenomenológico determinó que el primer territorio de transformación del líder integrador es su propia cosmovisión, sus prejuicios mentales. Por otra parte, la credibilidad y la autoridad moral, identificadas como los catalizadores del cambio, no se decretan; se construye desde el autoconocimiento e integridad personal. El liderazgo deviene, así, en una práctica de constante evolución interior.

Finalmente, este trabajo concluye que el liderazgo integrador es el nexo indispensable en la rentabilidad empresarial y justicia social en el siglo XXI. Así mismo, lejos de ser conceptos antagónicos, los hallazgos demuestran una inclusión genuina de personas con discapacidad, facilitada por este liderazgo, como un poderoso motor de innovación, engagement y performance grupal. Por lo tanto, se sugiere un marco accionable para aquellas organizaciones que buscan trascender la lógica extractiva para construir una sostenibilidad genuina que integre el éxito económico con la dignidad humana y la equidad.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, D., Batista, N., & Suárez H, L. A. (2016). La creatividad y el desarrollo del talento humano. *Revista Magazine de las Ciencias*, 1, 17-24.
- Arjomandi, F. (2022). El Liderazgo que viene, *Journal of The Sociology and Theory of Religión*, 13: 100-139. *Journal of the Sociology and Theory of Religion (JSTR)*, 13 (2022): 100-139 ISSN: 2255-2715
- Arocha, J. (2023). Liderazgo estratégico y desempeño ético del docente en organizaciones educativas. *Revista Global Negotium*. ISSN 2642 -4800. Vol. 6 No. 2, Mayo - Agosto 2023 <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/352/621>
- Arocha, J. (2016). Liderazgo estratégico, más allá de los hábitos efectivos. Maracaibo. Venezuela: Editorial Inver - E – Group Venezuela, C.A. https://www.academia.edu/33658107/LIDERAZGO_ESTRATEGICO_M%C3%89GICO_M%C3%81S_ALL%C3%81_DE_LOS_H%C3%81BITOS_EFECTIVOS_STRATEGIC_LEADERSHIP_PLUS_EFFECTIVE_HABITS
- Baque, M., Salazar, A. y Cedeño, A. (2022). El Liderazgo como Estrategia Organizacional de la Microempresa Climac del Cantón Manta. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, ISSN: 2477-8818 Vol. 8, núm. 1. Febrero Especial, 2022, pp. 418-429 DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2580>
- Capa, L., Benítez, R. y Capa, X. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 273-284. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*. ISSN 2414-8938 Julio-Diciembre 2021. Vol. 8 Nro. 2. p. 213 <http://scielo.iics.una.py/pdf/academo/v8n2/2414-8938-academo-8-02-109.pdf>
- Hernández, L. (2018). Liderazgo Estratégico Integral: de la teoría a la práctica transformando vidas e instituciones. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública* (75): 123-133, Diciembre 2018
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hincapié, S., Zuluaga, Y. y López, E. (2018). Liderazgo transformacional y mejoramiento continuo en equipos de trabajo de PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 23, núm. 83, 2018. Universidad del Zulia, Venezuela
- Labarca, C. (2015). Ni hao Mr. Pérez. Buenos días Mr. Li. Chile y China: Cultura, negocios y confianza en la era global, Santiago, Ediciones Universidad Católica.
- López, J., de la Garza, M. y Zavala, M. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* 30(75):57- https://www.researchgate.net/publication/338559911_El_liderazgo_estrategico_la_negociacion_y_su_influencia_sobre_la_percepcion_del_prestigio_en_pequenas_empresas
- López, E.; Hincapié, S., Zuluaga, Y. (2017). Dimensiones del liderazgo transformacional y capacidad de aprendizaje organizacional en Pymes. *Revista Espacios*. Vol. 38 (Nº 57) Año 2017. Pág. 16
- Malavé, J. (2022). Liderazgo responsable: Un enfoque integrador. *Debates IESA*. Volumen XXVII. Número 1. Enero-Marzo 2022. https://www.researchgate.net/publication/362079904_Liderazgo_responsable_Un_enfoque_integrador
- Marín, F. y Alfaro, L. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. Universidad del Zulia (LUZ) *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* Año 26 No. 96 2021, 1041-1057 ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423
- Morles, L., Camargo, E., Batista, J., Muñoz, M., Rodríguez, J. y Meza, L. (2017). Influencia del Liderazgo integrador y programación neurolingüística en gerentes del sector petrolero
- Murillo, F. (2017). La investigación sobre liderazgo educativo: una mirada desde el presente proyectada al futuro. *Revista Fuentes*, 14, 9-14
- Pico, L. y Coello, R. (2018). Relación entre el liderazgo transformacional y el desarrollo de equipos de alto rendimiento. *INNOVA Research Journal* 2018, Vol 3, No. 12, 28-37. ISSN 2477-9024

- Riquelme, J., Meza, A. y Carvalho, R. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. Información tecnológica. vol.33 no.2 La Serena Apr. 2022
- Rivera, A. (2017). Liderazgo 2.0. Ediciones: Link Gerencial Consultores. Diseño: Typopixel. Formación Smart. https://www.alejandroriveraprato.com/wp-content/uploads/2021/07/Ebook_Liderazgo_FormacionSmart.pdf
- Rojero, R., Gómez, J. y Quintero, L. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. Estudios Gerenciales vol. 35, N° 151, 2019, 178-189. DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>
- Sánchez, J. (2020). De la sociedad de masas a la individualización de la sociedad. Más Poder Local. ISSN: 2172-0223. Número 42, Septiembre 2020, pp 22-26
- Tapia, Z. y Antequera, J. (2020). El liderazgo transformacional y su incidencia en la toma de decisiones gerenciales en las empresas. Revista AD-GNOSIS Vol.9, No.9, Enero – Diciembre 2020, PP 119- 134 ISSN: 2344-7516 / 2745-1364 (Digital)
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA Año V. Vol V. N°9. Enero – Julio 2020. Hecho el depósito de Ley: FA2016000010 ISSN: 2542-3088. Fundación Koinonia (F.K). Santa Ana de Coro. Venezuela.
- Valencia, L. y Gamboa, J. (2023). Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las PYMES de la zona 3 del Ecuador. 593 Digital Publisher CEIT, 8(2), 18-26 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2.1648> https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/1648/1432