

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ.



“El rol del liderazgo inclusivo en trabajadores con discapacidad auditiva de empresas atuneras en Manta”

AUTOR (A):

Macias Briones Karen Dayana.

Facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio.

Carrera de Administración de Empresas.

Tutor:

Lcdo, Mendoza Briones Amado Antonio, Phd.

MANTA – MANABÍ – ECUADOR.

2024

 Uleam <small>UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ</small>	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la carrera Administración de Empresas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Macias Briones Karen Dayana, legalmente matriculada en la carrera de Administración de Empresas, período académico 2024-2025, cumpliendo el total de 400 horas, cuyo tema del artículo académico es "El rol del liderazgo inclusivo en trabajadores con discapacidad auditiva de empresas atuneras en Manta".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 12 de diciembre de 2024.

Lo certifico,



Lcdo, Amado Antonio Mendoza Briones Phd.

Docente Tutor

Área: Administración de Empresas



"El Rol del Liderazgo Inclusivo de Personas con Discapacidad Auditiva en Empresas Atuneras de Manta"



Nombre del documento: titulación-corregido00.pdf
ID del documento: f025c3fba286811841f4347b73af9680299a5b18
Tamaño del documento original: 311,63 kB
Autor: Karen Dayana Macías Briones

Depositante: Karen Dayana Macías Briones
Fecha de depósito: 6/12/2024
Tipo de carga: url_submission
fecha de fin de análisis: 6/12/2024

Número de palabras: 8869
Número de caracteres: 61.352

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Artículo Martínez últimos días Artículo Martínez últimos días #126890 El documento proviene de mi grupo	1%		Palabras idénticas: 1% (97 palabras)
2	Documento de otro usuario #335453 El documento proviene de otro grupo 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)
3	Documento de otro usuario #124504 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)
4	Documento de otro usuario #136418 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuente con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #462057 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas) Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

- <https://hbr.org>
- <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364>
- <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- <https://www.rankmi.com/blog/charlas>
- <https://www.rankmi.com/blog/charlas-tes-liderazgo>

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Macias Briones Karen Dayana**, con cédula de identidad N°1350445209, declaro que el presente trabajo de titulación: **"El rol del liderazgo inclusivo en trabajadores con discapacidad auditiva de empresas atuneras en Manta"**, cumple con los requerimientos que la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí y la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio sugieren, cumpliéndose cada uno de los puntos expuestos y siendo meticuloso con la información presentada. A su vez, declaro que el contenido investigativo percibe el desarrollo y diseño original elaborado por la supervisión del tutor académico de investigación. La argumentación, el sustento de la investigación y los criterios vertidos, son originalidad de la autoría y es responsabilidad de la misma.



Macias Briones Karen Dayana
C.I.: 1350445209
E-mail: e1350445209@live.uleam.edu.ec
Telf: 0962554259

Aprobación del Trabajo

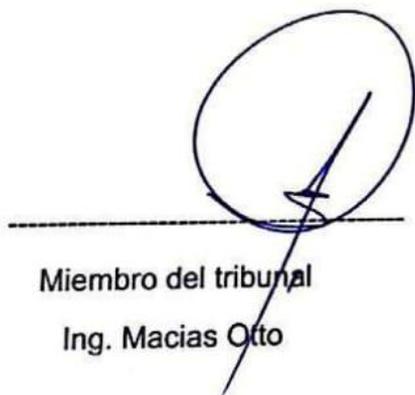
Los miembros del tribunal de grado dan la aprobación al trabajo final de titulación sobre el tema "El rol del liderazgo inclusivo en trabajadores con discapacidad auditiva de empresas atuneras en Manta" elaborado por la egresada Macias Briones Karen Dayana, el mismo que cumple con lo estipulado por reglamentos y disposiciones emitidas por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la facultad Ciencias Administrativas, Contables y Comercio, de la carrera de Administración de Empresas.

Por constancia firman:



Presidenta del tribunal

Ing. Mero Rubén



Miembro del tribunal

Ing. Macias Otto



Miembro del tribunal

Ing. García Ana del Rocío

Dedicatoria.

A Dios, por ser mi guía y darme la fortaleza necesaria en cada paso de este camino. Sin su luz y su compañía, este logro no habría sido posible.

A mis queridos padres, Carlos y María, cuyo amor incondicional ha sido mi faro en este viaje. A mi padre, por sus enseñanzas sobre la perseverancia y la excelencia; a mi madre, por su apoyo constante y su capacidad para levantar mi ánimo en los momentos más difíciles. Gracias por cada sacrificio, por sus consejos llenos de amor y por ser el pilar de todo lo que soy. Este logro no es solo mío, también les pertenece a ustedes.

A mis hermanos, Ender, Edisson, Daniel, Katherine y Bryan, por su cariño, su paciencia y por estar siempre a mi lado. Cada uno de ustedes ha sido una fuente de inspiración y motivación a lo largo de mi vida.

A Gustavo, mi amigo incondicional, por estar presente en todo momento, brindándome su sincero apoyo y su valiosa amistad. Gracias por acompañarme en este trayecto y por tu inquebrantable lealtad.

A aquellos que, con su sabiduría y ejemplo, han contribuido significativamente a mi crecimiento intelectual y personal, que creyeron en mí y me animaron a seguir adelante, su confianza ha sido mi mayor motivación. Este logro es un testimonio de su amor, sacrificio y amistad.

Y finalmente, a mí misma, por no rendirme, por confiar en mis capacidades y por demostrarme que, con esfuerzo y dedicación, los sueños pueden hacerse realidad.

Con amor y gratitud.

Karen.

Reconocimiento.

Reconozco a todas las personas que, de alguna manera, han sido parte de este logro. A quienes me brindaron su apoyo, su tiempo y sus palabras de aliento en los momentos más difíciles. Este reconocimiento va dirigido a cada uno de ustedes, quienes, con su confianza en mí, hicieron que todo fuera posible.

A mi madre, por su amor incondicional y su capacidad para hacerme sentir segura en cualquier situación; a mi padre, por enseñarme el valor del trabajo duro y la perseverancia.

Agradezco profundamente a mi familia, mi refugio en los momentos difíciles y mi mayor apoyo en los buenos; a mis hermanos, mis cómplices y mis confidentes; Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi vida y en este trabajo.

A mis amigas Gabriela, Melani, Dayana, Jackie y a mi amigo Kevin, por estar conmigo desde el inicio, por su sincera amistad y por ser compañeros invaluable a lo largo de este camino. Su apoyo y compañía han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

A mis mentores por compartir su conocimiento y guiarme en este proceso. Sin su apoyo, este camino habría sido mucho más difícil.

Este reconocimiento también es para mí, por la perseverancia y el esfuerzo que he puesto en cada paso. Este logro es el resultado de un esfuerzo conjunto y una muestra de que, con dedicación y perseverancia, los sueños se hacen realidad.

Con gratitud.

Karen.

RESUMEN.

Dado que el liderazgo inclusivo no solo implicó la integración de personas con discapacidad, sino también la creación de entornos que permitieran a cada individuo alcanzar su máximo potencial, este estudio tuvo como objetivo evaluar el impacto del liderazgo inclusivo en la integración y el desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva en las empresas atuneras de Manta. Se analizó cómo las estrategias inclusivas implementadas influyeron en su integración social y laboral, así como en su rendimiento en el entorno laboral. Se utilizó una metodología cuantitativa con un diseño no experimental. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas dirigidas exclusivamente a los trabajadores, empleando la escala de Likert para medir percepciones relacionadas con inclusión, desempeño y barreras presentes en el entorno laboral. Los resultados reflejaron que, aunque más del 50% de los encuestados percibieron avances positivos en inclusión, un 43,9% se mostró neutral respecto al apoyo brindado por los líderes, lo que evidenció una falta de visibilidad en las políticas inclusivas. Asimismo, un 7,6% indicó que los recursos disponibles no fueron suficientes para satisfacer las necesidades específicas de los empleados con discapacidad auditiva. Estas barreras limitaron la integración plena y el desempeño óptimo de los trabajadores. Se concluyó que las estrategias inclusivas debían fortalecerse para superar barreras estructurales y actitudinales. Implementar políticas inclusivas sostenibles no solo favoreció a los empleados con discapacidad auditiva, sino que también contribuyó al fortalecimiento de la cultura organizacional y al incremento de la productividad empresarial.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo inclusivo; integración laboral; desempeño laboral.

THE ROLE OF INCLUSIVE LEADERSHIP IN WORKERS WITH HEARING DISABILITY IN TUNA COMPANIES IN MANTA.

ABSTRACT:

Given that inclusive leadership not only involved the integration of people with disabilities but also the creation of environments that allowed each individual to reach their full potential, this study aimed to evaluate the impact of inclusive leadership on the integration and performance of workers with hearing disabilities in Manta's tuna companies. It analyzed how the implemented inclusive strategies influenced their social and labor integration, as well as their performance in the workplace. A quantitative

methodology with a non-experimental design was used. Data collection was carried out through structured surveys directed exclusively at workers, using the Likert scale to measure perceptions related to inclusion, performance, and barriers present in the work environment. The results showed that, although more than 50% of respondents perceived positive progress in inclusion, 43.9% were neutral regarding the support provided by leaders, evidencing a lack of visibility of inclusive policies. Additionally, 7.6% indicated that the available resources were insufficient to meet the specific needs of employees with hearing disabilities. These barriers limited full integration and optimal performance of the workers. It was concluded that inclusive strategies must be strengthened to overcome structural and attitudinal barriers. Implementing sustainable inclusive policies not only benefited employees with hearing disabilities but also contributed to strengthening organizational culture and increasing business productivity.

KEYWORDS: Inclusive leadership; work integration; work performance.

INTRODUCCIÓN:

El liderazgo inclusivo fue identificado como una herramienta fundamental para garantizar la equidad y la productividad en los entornos laborales, especialmente en sectores como el atunero, que desempeñaba un papel relevante en la economía de Manta. Este tipo de liderazgo no solo se centró en la integración de personas con discapacidad, sino también en la creación de entornos laborales que valoraban y aprovechaban la diversidad, promoviendo una cultura organizacional inclusiva.

El problema principal que abordó esta investigación radicó en las barreras estructurales y actitudinales que dificultaban la integración y el desempeño óptimo de los trabajadores con discapacidad auditiva en las empresas atuneras de Manta. Estas barreras afectaban tanto el bienestar de los empleados como el cumplimiento de estándares internacionales de inclusión y responsabilidad social empresarial.

El objetivo de este estudio fue analizar el impacto del liderazgo inclusivo en la integración y el desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva en el sector atunero de Manta. Se plantearon preguntas como: ¿Qué estrategias de liderazgo inclusivo se implementaron en las empresas atuneras de Manta?, ¿Cómo impactaron estas estrategias en la integración social y laboral de los trabajadores con discapacidad auditiva?, ¿Qué relación existió entre el liderazgo inclusivo y el desempeño laboral de estos trabajadores?

Esta investigación se justificó por la necesidad de fortalecer las políticas inclusivas en el entorno laboral ecuatoriano, específicamente en un sector tan relevante como el atunero. La inclusión laboral no solo garantizaba derechos fundamentales, sino que también aportaba beneficios

organizacionales como mayor compromiso, productividad y retención de talento.

El estudio se realizó en empresas atuneras de Manta, utilizando un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental. Las variables principales analizadas fueron el liderazgo inclusivo, definido como la capacidad de los líderes para fomentar un ambiente equitativo y diverso; la integración laboral, que abarcaba la inclusión social y profesional de los trabajadores; y el desempeño laboral, evaluado en términos de productividad y satisfacción. Las limitaciones de esta investigación incluyeron el acceso restringido a ciertos datos organizacionales y la posible subjetividad en las respuestas de los encuestados.

Además, se incorporó un marco de referencia que analizaba teorías relevantes sobre liderazgo inclusivo, integración laboral y el impacto de estas prácticas en la productividad. Esta revisión permitió contextualizar el problema dentro del ámbito académico y empresarial, proporcionando una base sólida para el análisis y las recomendaciones.

En Ecuador, la legislación ha avanzado en la promoción de la inclusión laboral de personas con discapacidad, pero todavía existían desafíos significativos en la implementación efectiva de estas políticas. En particular, las empresas atuneras de Manta, tenían la oportunidad de ser pioneras en la adopción de prácticas de liderazgo inclusivo. La ejecución de estas prácticas no solo podía mejorar la vida de los trabajadores con discapacidad auditiva, sino que contribuía a fortalecer la reputación y el desempeño de las empresas.

Según (Ecuador, 2021), todas las empresas públicas y privadas que cuenten con un número mínimo de veinticinco trabajadores están obligadas a contratar al menos un 4% de personas con discapacidad en puestos permanentes. Esta normativa buscaba asegurar que las personas con discapacidad tuvieran a un empleo digno y a la inclusión en el mercado laboral, garantizando que su trabajo fuera apropiado a sus capacidades y habilidades. Este porcentaje de inclusión laboral no solo era una obligación legal, también representaba una oportunidad para las empresas de contribuir a la responsabilidad social empresarial, particularmente en estos sectores.

El rol del liderazgo inclusivo.

Los líderes inclusivos desempeñaron un papel fundamental al integrar a personas con diferentes capacidades en el ámbito laboral, promoviendo una cultura de respeto y colaboración. Según (Anderson & Sharpe, 2022),

el liderazgo inclusivo se caracterizó por la capacidad de reconocer y aprovechar la diversidad como un recurso estratégico, promoviendo equipos de trabajo innovadores y cohesionados. Esta perspectiva resaltó cómo la diversidad puede potenciar la resolución de problemas y la creatividad organizacional.

Un elemento clave del liderazgo inclusivo fue su capacidad para transformar estructuras organizacionales. De acuerdo con un análisis de (Robertson, Miles, & Kaur, 2023), los líderes inclusivos desarrollaron estrategias que no solo eliminaron barreras visibles, como la falta de accesibilidad física, sino que también abordaron problemas más profundos, como la inclusión social y los prejuicios institucionalizados, permitiendo a todos los empleados participar plenamente en las actividades laborales.

Liderazgo Inclusivo (Discapacidad Auditiva).

El liderazgo inclusivo se presentó como una filosofía organizacional que buscaba integrar a todos los miembros de una empresa, independientemente de sus diferencias, y crear un entorno en el que cada empleado se sintiera valorado.

En este contexto, el liderazgo inclusivo fue particularmente relevante cuando se trató de trabajadores con discapacidad auditiva, quienes enfrentaban desafíos específicos relacionados con la comunicación, la accesibilidad y la integración social en el entorno laboral. La implementación de un liderazgo inclusivo no solo mejoró la calidad de vida laboral de los empleados con discapacidad, sino que también reforzó el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la cohesión del equipo.

De acuerdo con (Ugarte Gómez, 2023), los líderes inclusivos desempeñaron un papel fundamental al fomentar la diversidad como ventaja estratégica en las organizaciones. Este tipo de liderazgo no solo incluyó la creación de entornos que valoraron la singularidad de cada empleado, sino que también implicó la implementación de políticas y procesos adaptativos que garantizaron la igualdad de oportunidades. Esto requirió superar barreras estructurales y desarrollar competencias de sensibilidad cultural que permitieron a los líderes gestionar equipos diversos de manera efectiva.

Un aspecto clave del liderazgo inclusivo fue el reconocimiento de las barreras sistémicas y culturales que impidieron la plena participación de ciertos grupos, como las personas con discapacidad auditiva. Los líderes inclusivos no solo eran conscientes de estas barreras, sino que además tomaron medidas concretas para eliminarlas, fomentando una cultura organizacional que respetó y valoró la diversidad. El liderazgo inclusivo facilitó el cambio organizacional, promoviendo un entorno donde la diversidad no solo fue tolerada, sino apreciada y utilizada para generar innovación y mejorar el desempeño.

Otra característica crucial del liderazgo inclusivo fue su capacidad para fomentar la cohesión social y el sentido de pertenencia. Los estudios mostraron que cuando los empleados se sintieron valorados y respetados por sus líderes, aumentó la satisfacción laboral, compromiso y desempeño. En el contexto de las empresas atuneras de Manta, esto implicó la adopción de estrategias inclusivas que no solo integraron a los trabajadores con discapacidad auditiva, sino que promovían su desarrollo y bienestar dentro del entorno laboral.

El entorno laboral inclusivo fue clave para la integración plena de las personas con discapacidad auditiva, quienes a menudo enfrentaron tanto barreras físicas como sociales dentro de los espacios de trabajo. El liderazgo inclusivo actuó como un motor de cambio que permitió superar estas barreras, promoviendo un ambiente facilitador de inclusión y potenciando el desarrollo de todos los empleados, contribuyendo así al éxito organizacional a largo plazo.

Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral fue un indicador clave del impacto del liderazgo inclusivo en los entornos de trabajo. Los empleados con discapacidad auditiva enfrentaron múltiples desafíos, desde barreras comunicativas hasta la falta de sensibilización por parte de sus compañeros. En este contexto, un liderazgo inclusivo marcó una diferencia significativa al garantizar que estos empleados se sintieran valorados y respetados.

Según la (Fundación Juan, 2021), las organizaciones que adoptaron las prácticas inclusivas reportaron un incremento significativo en la satisfacción de sus empleados. Las investigaciones demostraron que, cuando los líderes fomentaron un entorno donde se valoró la diversidad, los empleados se sintieron más comprometidos, motivados y satisfechos con su trabajo. En el caso específico de los trabajadores con discapacidad auditiva, el uso de tecnologías de apoyo, como audífonos y sistemas de subtítulo en tiempo real, fue un factor clave para mejorar su satisfacción laboral.

Una empresa que había implementado estas tecnologías, junto con la formación en lenguaje de señas para todos los empleados, reportó un nivel de satisfacción laboral del 30% entre los trabajadores con discapacidad auditiva. Esto se debió a que estas medidas no solo ayudaron a la comunicación, sino que también enviaron un mensaje claro: todos los empleados, independientemente de sus discapacidades, fueron igualmente valorados dentro de la organización. Esto se tradujo en un mayor nivel de

satisfacción laboral, una motivación intrínseca para aportar sus habilidades y conocimientos, y una menor probabilidad de abandonar la empresa.

En última instancia, un liderazgo inclusivo benefició a los empleados con discapacidad auditiva y enriqueció la cultura organizacional, mejorando los resultados generales de la empresa.

Desempeño y participación.

El desempeño laboral estuvo estrechamente relacionado con el grado de participación activa de los empleados. En el caso de trabajadores con discapacidad auditiva, garantizar un entorno inclusivo mejoró el rendimiento individual y potenció la productividad general de la organización. De acuerdo con (Kara, 2020), el liderazgo inclusivo fue clave para abordar los desafíos relacionados con la diversidad y la inclusión en las empresas. Los líderes que practicaron este estilo priorizaron la participación activa en la toma de decisiones y aseguraron que todos los procesos comunicativos fueran accesibles para todos.

En el caso de empleados con discapacidad auditiva, estos líderes implementaron estrategias específicas, como el uso de tecnología inclusiva y la formación de equipos multidisciplinarios para garantizar su integración efectiva. Los líderes inclusivos desempeñaron un papel crucial al proporcionar herramientas necesarias para que todos los empleados, incluidos aquellos con discapacidad auditiva, pudieran desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esto incluyó desde la implementación de estrategias de comunicación inclusiva hasta la adaptación de procesos laborales para garantizar la equidad. Un líder inclusivo no solo ofrecía soluciones tecnológicas, como subtítulos en reuniones o programas de capacitación en lenguaje de señas, sino que también creaba un entorno donde todos los empleados sentían que eran escuchados y sus aportes eran valorados.

Estrategias de socialización.

La socialización organizacional fue esencial para la integración de todos los empleados, especialmente aquellos con discapacidad auditiva. Los líderes inclusivos jugaron un papel fundamental en la creación de un entorno donde la integración no se limitó a una obligación, sino que fue un valor central de la cultura organizacional.

Las estrategias de socialización inclusivas incluyeron desde el uso de tecnologías de apoyo hasta la organización de actividades de integración que promovieron el respeto y la colaboración entre los empleados, sin importar sus diferencias. (Martínez & González, 2022) resaltaron que los líderes inclusivos debieron estar atentos a las necesidades de los empleados más vulnerables, especialmente en escenarios como el trabajo remoto, donde la falta de interacción directa amplificó el sentimiento de aislamiento.

Implementar prácticas inclusivas, como la provisión de herramientas de comunicación accesibles y el establecimiento de mecanismos de retroalimentación constante, fue esencial para asegurar que todos los empleados, independientemente de sus características individuales, se sintieran escuchados y valorados.

Una de las estrategias más efectivas para integrar a los trabajadores con discapacidad auditiva en el entorno laboral fue la asignación de mentores o compañeros de trabajo que los apoyaron en su proceso de adaptación. Además, la capacitación continua en prácticas inclusivas para todos los empleados fue clave para sensibilizar y educar sobre la importancia de la diversidad.

Según análisis de (Review., 2018), las empresas con equipos diversos mostraron mayores niveles de innovación y desempeño financiero. Esto fue resultado de la integración de diferentes perspectivas en la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas. Los líderes inclusivos, por su parte, fueron cruciales para capitalizar ese potencial al garantizar un entorno donde cada miembro del equipo se sintiera motivado a contribuir con sus ideas únicas.

Barreras de socialización.

Las barreras de inclusión fueron obstáculos que impidieron la plena participación de las personas con discapacidad auditiva en el entorno laboral. Estas barreras incluyeron aspectos físicos, como la falta de accesibilidad en los edificios, y sociales, como los prejuicios y estereotipos negativos que prevalecieron en muchas empresas. Para garantizar la inclusión efectiva de las personas con discapacidad auditiva, fue fundamental que los líderes implementaran políticas y prácticas que eliminaran dichas barreras.

(Reyes-Housholder & Roque, Inclusión en el Trabajo, 2019) destacaron que superar las barreras actitudinales, como los prejuicios y estereotipos hacia personas con una discapacidad, requirió no solo de políticas inclusivas y claras, sino también de un cambio cultural impulsado por el liderazgo. Esto incluyó el desarrollo de programas de sensibilización y la promoción de comportamientos que fomentaron el respeto y la empatía entre los empleados.

A menudo, los compañeros de trabajo y los superiores no entendieron las necesidades específicas de las personas con discapacidad auditiva, lo que llevó a la exclusión social y profesional. Para superar estas barreras, los líderes fomentaron la empatía, la educación y la sensibilización mediante

programas de capacitación sobre discapacidad y diversidad. También fue primordial la implementación de tecnologías que facilitaron la comunicación, como los sistemas de subtítulos en tiempo real, intérpretes o aplicaciones móviles de lenguaje de señas.

Capacitación.

La capacitación en liderazgo inclusivo, que incluyó el manejo de sesgos inconscientes y el uso de tecnologías accesibles, fue primordial para crear un ambiente laboral inclusivo. Esto facilitó la integración de empleados con discapacidad auditiva, optimizando la colaboración y el desempeño del equipo.

La capacitación inclusiva fue esencial para superar barreras actitudinales y comunicativas en entornos laborales. Según (XXIII., 2023), el liderazgo inclusivo fomentó la diversidad mediante programas de formación que reforzaron la empatía y sensibilización hacia empleados con discapacidades, promoviendo ambientes laborales respetuosos y equitativos. Estas iniciativas mejoraron las habilidades del personal para interactuar con personas con discapacidades, aumentando la productividad general de la organización.

Por otro lado, la (OIT, 2021) subrayó que las capacitaciones incluyeron herramientas específicas, como tecnologías de apoyo y lenguaje de señas, adaptadas a las necesidades de los empleados. Esto resultó importante para garantizar la igualdad de trato y acceso a oportunidades laborales, un objetivo central dentro del marco del trabajo decente y los principios de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Beneficios Organizacionales.

El liderazgo inclusivo ofreció múltiples beneficios en el ámbito organizacional, entre los que destacaron la mejora en la productividad y el compromiso de los empleados.

(Pérez & Moreira, 2021) mencionaron que los empleados que se sintieron valorados en un entorno inclusivo fueron más productivos y comprometidos con sus tareas, lo que resultó en un mayor rendimiento organizacional. Esta relación se basó en la motivación intrínseca que surgió cuando las personas percibieron un ambiente de trabajo justo y equitativo.

Además, un entorno inclusivo contribuyó significativamente a la retención de talento. Las empresas que promovieron la diversidad y la inclusión tuvieron tasas más bajas de rotación de personal, ya que los empleados estuvieron a gusto y comprometidos con la organización. Este tipo de liderazgo también fomentó un sentido de pertenencia, mejorando el bienestar emocional de los trabajadores y reduciendo el estrés laboral.

Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaIE)
LIDERAZGO INCLUSIVO EN EMPRESAS ATUNERAS DE MANTA
Impacto en la Cultura Organizacional.

ISSN 1390-9010

El liderazgo inclusivo no solo influyó en el desempeño individual, sino que también transformó la cultura organizacional en su conjunto. Según (Rodríguez & Martínez, 2020), una cultura organizacional inclusiva se construyó a partir de valores fundamentales como la equidad, el respeto y la diversidad. Estos valores se reflejaron en las políticas internas de la empresa, las prácticas de contratación y el diseño de programas de capacitación, asegurando que todos los empleados, independientemente de sus características personales, se sintieran plenamente integrados y valorados.

Una cultura inclusiva tuvo un impacto positivo en varios aspectos organizacionales, como la retención de talento, la innovación y la reputación corporativa. Por ejemplo, las empresas que promovieron políticas inclusivas fueron vistas como empleadores preferidos, lo que les permitió atraer a un grupo más amplio de candidatos calificados.

De acuerdo con (Torres & Díaz, 2021), los líderes inclusivos no solo gestionaron la diversidad, sino que además promovieron la cohesión y el trabajo en equipo al fomentar un ambiente de respeto mutuo. Este enfoque permitió superar barreras comunicacionales y culturales, asegurando que todos los empleados tuvieran las mismas oportunidades para desarrollarse y contribuir al éxito organizacional. Esto no solo mejoró el clima organizacional, sino que también fomentó la cohesión entre los equipos, resultando en una mayor cooperación y menor conflicto.

Al fomentar un ambiente de colaboración y confianza, estas empresas lograron mejorar el compromiso y la satisfacción de sus empleados.

Componentes Claves de una Cultura Inclusiva.

En una cultura inclusiva se priorizaron:

Valores y normas, tales como la equidad y el respeto, las cuales debían estar integradas en la misión y visión de la empresa.

Comportamientos inclusivos, los cuales (Group, 2020) consideraron que liderar con el ejemplo fue uno de los pilares del liderazgo inclusivo. Esto implicó que los líderes no solo adoptaron comportamientos inclusivos, sino que fomentaron una cultura organizacional en la que dichos valores fueron practicados por todos los niveles de la empresa. Este tipo de liderazgo tuvo un impacto directo en la retención de talento y la satisfacción laboral.

(Sandoval & Ramírez, 2021) argumentaron que; una comunicación abierta y transparente fue esencial para construir confianza y fomentar un

ambiente de trabajo inclusivo. Esto incluyó el establecimiento de canales efectivos para que los empleados expresaran sus necesidades y preocupaciones sin temor a represalias, promoviendo una cultura de diálogo y colaboración.

Teoría de la Socialización Organizacional.

Según (Guerra, Ramos, Subía, Carvajal, & Borja, 2020), el proceso de socialización organizacional jugó un rol primordial en la inclusión de personas con discapacidad. Esto implicó diseñar programas de inducción accesibles que no solo transmitieron los valores y normas de la organización, sino que brindaron herramientas para superar las barreras iniciales de comunicación y adaptación.

Fases de la Socialización.

Durante la etapa del preingreso, para (Medina & Brito, 2023), las expectativas de los empleados con discapacidad se moldearon por experiencias previas de inclusión o exclusión. Las empresas que demostraron un compromiso claro con la diversidad desde los procesos de reclutamiento tuvieron mayores posibilidades de atraer y retener talento diverso.

En cuanto al encuentro, el empleado ajustó sus expectativas al enfrentarse a la realidad laboral. Las empresas inclusivas proporcionaron recursos accesibles y apoyo durante esta etapa.

Según (Pérez & Rodríguez, 2022) en la fase de metamorfosis, los empleados lograron integrar plenamente los valores y normas de la organización, siempre que existieran prácticas inclusivas que respetaron sus identidades individuales. Este equilibrio fue clave para construir una cultura organizacional auténticamente diversa e inclusiva.

MATERIALES Y MÉTODOS

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico cuantitativo no experimental, diseñado para analizar de manera estadística las percepciones sobre las prácticas inclusivas en el ámbito laboral, particularmente en relación con la inclusión de personas con discapacidad auditiva en empresas atuneras de la ciudad de Manta. El objetivo principal fue comprender cómo los empleados percibían el liderazgo inclusivo y las barreras que podrían haber estado presentes en su entorno de trabajo.

Para la recolección de datos, se utilizó una encuesta estructurada como instrumento principal, la cual contenía preguntas cerradas formuladas bajo la escala de Likert. Este formato permitió medir con precisión los niveles de acuerdo o desacuerdo respecto a diversos aspectos relacionados con la inclusión laboral. La encuesta fue distribuida de manera digital a través de la plataforma Google Forms, lo que facilitó un acceso amplio a los participantes y simplificó el proceso de recolección de datos. Esta estrategia

LIDERAZGO INCLUSIVO EN EMPRESAS ATUNERAS DE MANTA

resultó especialmente útil para alcanzar una muestra representativa de empleados en el sector atunero, lo que permitió una exploración detallada y objetiva de las opiniones de los empleados. Los resultados reflejaron la situación actual de la inclusión en las empresas atuneras y destacaron las áreas donde se requería mayor compromiso.

Tabla 1 Población de Empresas Atuneras de Manta

EMPRESAS ATUNERAS - MANTA		N° de trabajadores.
Seafman		1466
Inepaca		500
Frigolab S.A.		200
Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.		1140
Transmarina C.A.		400
Conserva Tropical		300
Fresh Fish del Ecuador Cía. Ltda		207
Olimar S.A.		200
TOTAL:		4413

Fuente: Superintendencias de Compañías

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

Resultados.

1. ¿Estoy satisfecho (a) con el nivel de inclusión y apoyo que los líderes de la empresa brindan a los trabajadores con discapacidad auditiva?

Tabla 1. Inclusión y apoyo de los líderes de la empresa.

PREGUNTA 1		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Estoy satisfecho (a) con el nivel de inclusión y apoyo que los líderes de la empresa brindan a los trabajadores con discapacidad auditiva?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	10	2,8%
	Neutro	155	43,9%
	De acuerdo	137	38,8%
	Totalmente de acuerdo	51	14,4%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

El liderazgo inclusivo no fue percibido como un factor determinante en la experiencia laboral de los empleados con discapacidad auditiva. Esto reflejó que los esfuerzos realizados carecieron de impacto tangible, limitando la integración plena y el apoyo necesario para estos trabajadores.

2. ¿Los líderes de mi empresa muestran una actitud respetuosa e inclusiva hacia los trabajadores con discapacidad auditiva?

Tabla 2 Comportamiento inclusivo de los líderes

PREGUNTA 2		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Los líderes de mi empresa muestran una actitud respetuosa e inclusiva hacia los trabajadores con discapacidad auditiva?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	26	7,4%
	Neutro	154	43,5%
	De acuerdo	123	34,9%
	Totalmente de acuerdo	50	14,2%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

El comportamiento inclusivo fue favorable en la medida en que los líderes mostraron actitudes respetuosas hacia los trabajadores con discapacidad auditiva. Esto aportó a la creación de un ambiente laboral más equitativo, aunque su impacto pudo ser ampliado.

3. ¿Los líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados con discapacidad auditiva pueden desempeñar sus tareas sin limitaciones?

Tabla 3 Ambiente laboral inclusivo.

PREGUNTA 3		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Los líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados con discapacidad auditiva pueden desempeñar sus tareas sin limitaciones?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	29	8,2%
	Neutro	151	42,8%
	De acuerdo	123	34,8%
	Totalmente de acuerdo	50	14,2%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

El ambiente laboral aún presentó barreras estructurales que limitaron la integración plena de los trabajadores con discapacidad auditiva. Esto indicó que las medidas adoptadas no fueron suficientes para eliminar obstáculos que afectan el desempeño diario.

4. ¿La empresa proporciona los recursos necesarios para que los trabajadores con discapacidad auditiva puedan cumplir con sus responsabilidades laborales?

Tabla 4 Recursos necesarios para la responsabilidad laboral.

PREGUNTA 4		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿La empresa proporciona los recursos necesarios para que los trabajadores con discapacidad auditiva puedan cumplir con sus responsabilidades laborales?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	27	7,6%
	Neutro	151	42,8%
	De acuerdo	152	35,4%
	Totalmente de acuerdo	50	14,2%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

Los recursos proporcionados permitieron que una parte significativa de los trabajadores con discapacidad auditiva pudieran cumplir con sus funciones. Sin embargo, en ciertos casos, estos resultaron insuficientes, dejando brechas que afectaron la equidad en el desempeño laboral.

5. ¿Los líderes facilitan la comunicación abierta y honesta entre los empleados, sin importar su discapacidad auditiva?

Tabla 5 Percepción de comunicación inclusiva.

PREGUNTA 5		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Los líderes facilitan la comunicación abierta y honesta entre los empleados, sin importar su discapacidad auditiva?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	25	7,1%
	Neutro	156	44,2%
	De acuerdo	122	34,5%
	Totalmente de acuerdo	50	14,2%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

Las estrategias de comunicación inclusiva no lograron eliminar las barreras existentes para los trabajadores con discapacidad auditiva. Esto afectó la interacción efectiva y generó limitaciones en el desarrollo de relaciones laborales colaborativas.

6. ¿Existen espacios y actividades que promueven la interacción y socialización entre empleados con y sin discapacidad auditiva?

Tabla 6 Interacción y socialización entre empleados.

PREGUNTA 6		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Existen espacios y actividades que promueven la interacción y socialización entre empleados con y sin discapacidad auditiva?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	45	12,5%
	Neutro	139	39,5%
	De acuerdo	120	34,1%
	Totalmente de acuerdo	49	13,9%
	TOTAL	352	100%

Fuente: Elaborado por autor.

Las actividades promovidas para fomentar la interacción social fueron favorables para un grupo de empleados, evidenciando avances hacia la inclusión. Sin embargo, no lograron ser completamente efectivas para integrar a todos los trabajadores de manera equitativa.

7. ¿Los líderes están comprometidos en eliminar prejuicios o barreras actitudinales que dificulten la inclusión de empleados con discapacidad auditiva?

Tabla 7 Prejuicios o barreras actitudinales.

PREGUNTA		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿Los líderes están comprometidos en eliminar prejuicios o barreras actitudinales que dificulten la inclusión de empleados con discapacidad auditiva?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	24	6,8%
	Neutro	154	43,5%
	De acuerdo	125	35,5%
	Totalmente de acuerdo	50	14,2%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

El compromiso de los líderes en eliminar barreras actitudinales fue positivo, demostrando avances hacia la construcción de un entorno más equitativo. A pesar de esto, aún se evidenciaron prejuicios que limitaron el impacto completo de estas iniciativas.

8. ¿La empresa ofrece capacitaciones regulares para mejorar las habilidades de comunicación inclusiva entre los empleados?

Tabla 8 Capacitación

PREGUNTA 8		FRECUENCIA	PORCENTAJE
¿La empresa ofrece capacitaciones regulares para mejorar las habilidades de comunicación inclusiva entre los empleados?	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	46	12,8%
	Neutro	140	39,8%
	De acuerdo	118	33,5%
	Totalmente de acuerdo	49	13,9%
	TOTAL	353	100%

Fuente: Elaborado por autor.

Las capacitaciones realizadas lograron mejorar en cierta medida la comprensión de prácticas inclusivas dentro de las empresas. Sin embargo, su alcance limitado dificultó que estas tuvieran un efecto transformador en la cultura organizacional.

Discusión.

Satisfacción laboral.

Las percepciones favorables respecto al apoyo inclusivo reflejaron la importancia de un liderazgo comprometido con la diversidad. Según (Pérez & Sánchez, 2021), las empresas que implementaron prácticas inclusivas observaron un mayor compromiso y satisfacción laboral, lo que a su vez contribuyó al fortalecimiento de la cohesión interna y la productividad organizacional.

Las personas que percibieron un entorno inclusivo se sintieron más motivadas y valoradas, lo que generó un impacto positivo en su desempeño y bienestar laboral. Sin embargo, la falta de visibilidad de estas políticas pudo generar una desconexión entre los esfuerzos de la organización y la percepción de los empleados. (Gómez & Fernández, 2019) señalaron que, cuando las políticas inclusivas no se comunicaron de manera efectiva, su impacto se vio reducido. La falta de claridad sobre las acciones concretas que se estaban llevando a cabo dificultó observar el real compromiso de los líderes, lo que pudo generar desconfianza o escepticismo entre los empleados.

Un liderazgo que promovió el respeto y la inclusión creó un ambiente donde los empleados se sintieron más seguros y colaborativos. La Fundación Juan XXIII (XXIII., 2023) destacó que un liderazgo inclusivo mejoró la cooperación y creación dentro de los equipos diversos. Este tipo de liderazgo fomentó una cultura organizacional positiva, donde se valoraron las diferencias, lo que incrementó la satisfacción y el rendimiento en el trabajo. A pesar de los esfuerzos en algunos casos, la aceptación de respeto y la inclusión no siempre fue homogénea dentro de la organización.

Según lo indicado por (De León & Pernilla, 2023) resaltaron que la implementación de un liderazgo inclusivo requirió de una formación continua y de prácticas consistentes que aseguraran la uniformidad en la aplicación de estos valores. Si no se capacitaba de manera constante, era posible que las actitudes respetuosas no fueran uniformes en todos los niveles de la organización, lo que pudo llevar a situaciones de exclusión o de falta de empatía hacia ciertos empleados.

Desempeño y participación.

Cuando los líderes implementaron políticas y prácticas inclusivas efectivas, se eliminaron barreras estructurales y físicas, facilitando la integración de personas con discapacidad auditiva. Según (Tomalá Torres, 2020) la provisión de herramientas de apoyo como tecnologías adaptadas, mejoró significativamente la autonomía y el rendimiento de estos empleados, generando un impacto positivo en su productividad y bienestar en el lugar de trabajo. Sin embargo, la percepción de que aún persistían limitaciones reflejó una falta de ajustes o de visibilidad en la implementación de adecuaciones necesarias.

Tal como mencionaron (Dávila & Sánchez, 2023) que la falta de adaptaciones personalizadas pudo ser un factor determinante en la persistencia de estas barreras, lo que demostró que, aunque los líderes pudieron tener la intención de fomentar un entorno inclusivo, la realidad en el día a día laboral no siempre reflejaba lo esperado.

Las organizaciones que proveyeron recursos adecuados, como tecnologías de apoyo o ajustes físicos en el lugar de trabajo, facilitaron la inclusión efectiva de personas con discapacidad auditiva. La Fundación

Prodis (Prodis, *Cómo alcanzar la inclusión laboral.*, 2023) destacó que el uso de tecnologías accesibles mejoró significativamente la integración de estos empleados y potenció su capacidad para realizar sus tareas laborales de manera eficiente. No obstante, la falta de recursos o su distribución desigual pudo generar disparidades en la experiencia de los empleados.

De acuerdo con (Soto Alvarado, 2023) una estrategia inclusiva debió incluir una inversión constante en recursos accesibles y no solo en la provisión inicial de herramientas, sino en su mantenimiento y actualización. La carencia de estos recursos o su insuficiencia pudo impedir una integración plena de los trabajadores con discapacidad auditiva.

Estrategia de socialización.

El fomento de una comunicación abierta y sin barreras facilitó la colaboración entre los empleados, independientemente de sus capacidades auditivas. La Fundación Juan XXIII (XXIII., 2023) resaltó que una comunicación inclusiva no solo aumentó la satisfacción laboral, sino que también potenció la creatividad y la productividad, ya que todos los miembros del equipo pudieron expresar sus ideas y preocupaciones de manera libre y efectiva. Por otro lado, la falta de estrategias claras para mejorar la comunicación inclusiva, como la capacitación en el uso de tecnologías accesibles o en el aprendizaje de lenguajes alternativos, pudo generar limitaciones en la integración de los empleados.

En su artículo (Martínez & Ruiz, 2022) subrayaron que la falta de formación continua en estos aspectos pudo resultar en la persistencia de barreras comunicacionales, lo que afectó negativamente la eficiencia y cohesión del equipo.

Las iniciativas que promovieron la interacción social entre todos los empleados favorecieron un ambiente de trabajo más armonioso y colaborativo. Los espacios inclusivos no solo mejoraron la relación entre compañeros, sino que contribuyeron al sentido de pertenencia, lo que a su vez aumentó el compromiso y la retención de empleados. Sin embargo, la falta de actividades inclusivas adecuadas pudo dejar a algunos empleados aislados, afectando su integración social.

De acuerdo con lo expuesto por (Ramírez & Gómez, 2020) la falta de espacios adaptados o actividades de integración pudo incrementar el aislamiento social de los trabajadores con discapacidad auditiva, lo que limitó su participación en la cultura organizacional.

Barreras de socialización.

El liderazgo inclusivo ayudó a reducir los prejuicios y estigmas hacia las personas con discapacidad. Según la Fundación Juan XXIII (XXIII., 2023), los líderes que trabajaron para promover la igualdad de oportunidades fueron esenciales para eliminar las barreras actitudinales y fomentar un ambiente de trabajo más equitativo y respetuoso. No obstante, la resistencia al cambio o la falta de sensibilización continua pudo generar que estos esfuerzos no se percibieran de manera uniforme en la organización.

(Morales & Vargas, 2023) resaltaron que las barreras actitudinales a menudo requirieron de una educación y sensibilización constante para ser erradicadas, ya que eran profundamente arraigadas en la cultura organizacional.

Capacitación.

Las capacitaciones regulares fueron fundamentales para mantener una cultura inclusiva en la organización. "Estos programas no solo mejoraron las habilidades de los empleados, sino que además facilitaron la integración de las personas con discapacidad auditiva al proporcionarles prácticas para interactuar y desempeñar sus funciones de manera eficiente" (Reyes-Housholder & Roque, 2019). Sin embargo, si estas capacitaciones no fueron lo suficientemente frecuentes o accesibles, pudieron no haber tenido el impacto deseado.

"Las organizaciones debieron garantizar que todos los empleados tuvieran acceso a estas capacitaciones, y que no solo se realizaran en momentos puntuales, sino que estuvieran integradas en la cultura organizacional a lo largo del tiempo" (Gartner, 2020).

REFERENCIAS

- Anderson, P., & Sharpe, L. (2022). *Inclusive Leadership in Modern Organizations*. . Obtenido de Harvard Business Review. : <https://hbr.org>.
- Dávila, L., & Sánchez, R. (2023). *Estrategias innovadoras para promover la inclusión laboral en empresas de América Latina*. Obtenido de Revista Internacional de Gestión Empresarial.
- De León, E., & Pernilla, B. (2023). *¿Por qué capacitar sobre discapacidad al personal de una empresa?* Obtenido de asodispro.org
- Ecuador, A. N. (2021). *Código del trabajo*. Ecuador: Registro Oficial. Obtenido de <http://biblioteca.defensoria.gob.ec/handle/37000/3364>
- Fundación Juan, X. (2021). *Inclusión laboral y satisfacción en el trabajo*.
- Gartner. (2020). *Inclusive Leadership*. Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/charlas-ted-liderazgo-cultura-organizacional-inclusiva>
- Gómez, R., & Fernández, E. (2019). *Liderazgo inclusivo y su influencia en la productividad de equipos diversos*. Obtenido de Leadership & Organization Development Journal.
- Gómez, R., & Fernández, E. (2019). *Liderazgo inclusivo y su influencia en la productividad de equipos diversos*. Obtenido de Leadership & Organization Development Journal.
- Group, B. C. (2020). *Inclusive Practices*. Obtenido de Boston Consulting Group: <https://www.rankmi.com/blog/charlas-ted-liderazgo-cultura-organizacional-inclusiva>
- Guerra, P., Ramos, C., Subía, A., Carvajal, V., & Borja, S. (2020). *Inclusión de personas con discapacidad en el medio laboral ecuatoriano*. . Obtenido de Universidad Tecnológica Indoamérica. : Disponible en: Repositorio UTI.
- Kara, B. H. (2020). Obtenido de <https://www.rankmi.com/blog/charlas-ted-liderazgo-cultura-organizacional-inclusiva>
- Martínez, C., & González, J. (2022). *Buenas prácticas de inclusión laboral para personas con discapacidad en el sector empresarial*. . Obtenido de Revista de Innovación Social.
- Martínez, R., & Ruiz, P. (2022). *Liderazgo inclusivo y su impacto en el compromiso de los colaboradores*. . Obtenido de Journal of Leadership Studies.
- Medina, A. S., & Brito, C. D. (2023). *La inclusión laboral de personas con discapacidad, su regulación y aplicación práctica en la realidad ecuatoriana*. Obtenido de Universidad del Azuay.: Disponible en: Repositorio UAZUAY.
- Morales, A., & Vargas, E. (2023). *Impacto del liderazgo inclusivo en el clima laboral de las organizaciones*. Obtenido de Revista de Psicología Organizacional
- OIT, O. I. (2021). *Política de Inclusión para Personas con Discapacidad*. Obtenido de Disponible en: ilo.org
- Pérez, L., & Rodríguez, A. (2022). *La importancia de la diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos*. . Obtenido de Revista de Gestión del Talento.
- Pérez, M., & Moreira, J. (2021). *Inclusión laboral a personas con discapacidad en la Industria Conservas Isabel*. Obtenido de Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social ‘Tejedora’.

- Pérez, M., & Sánchez, L. (2021). *Estrategias inclusivas para la diversidad generacional en el entorno laboral*. . Obtenido de International Journal of Multigenerational Management.
- Prodis, F. (2023). *Cómo alcanzar la inclusión laboral*. Obtenido de prodis360.org
- Ramírez, A., & Gómez, P. (2020). *Prácticas exitosas de inclusión laboral en empresas multinacionales*. Obtenido de International Journal of Diversity in Organizations, Communities & Nations
- Review., H. B. (2018). *Harvard Business Review*. . Obtenido de Disponible en: <https://hbr.org>.
- Reyes-Housholder, & Roque. (2019). Obtenido de Socialización e Inclusión Laboral
- Reyes-Housholder, & Roque. (2019). *Inclusión en el Trabajo*.
- Robertson, D., Miles, T., & Kaur, N. (2023). *Breaking Barriers: Strategies for Inclusive Leadership*. Obtenido de Stanford Business Journal.
- Rodríguez, A., & Martínez, J. (2020). *El impacto de la diversidad cultural en la gestión de la innovación en las organizaciones*. Obtenido de Journal of Intercultural Management.
- Sandoval, J., & Ramírez, M. (2021). *Estrategias efectivas para fomentar la inclusión laboral de personas con discapacidad*. Obtenido de Revista Internacional de Recursos Humanos.
- Soto Alvarado, F. (2023). *Una mirada a la inclusión laboral de personas con discapacidad en Ecuador*. Obtenido de Análisis de la implementación de la política 2006-2017.: Repositorio FLACSO.
- Tomalá Torres, M. (2020). *Inclusión laboral e incentivos tributarios para empleadores de personas con discapacidad en Ecuador*. . Obtenido de Universidad Estatal Península de Santa Elena. : Repositorio UPSE.
- Torres, C., & Díaz, E. (2021). *El impacto del liderazgo inclusivo en la productividad y satisfacción laboral*. Obtenido de Journal of Organizational Behavior.
- Ugarte Gómez, S. (2023). *Liderazgo Inclusivo como Promotor de la Gestión de Diversidad Organizacional*. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/201657>
- XXIII., F. J. (2023). *Qué es el liderazgo inclusivo y cómo ponerlo en marcha*. Obtenido de Disponible en: fundacionjuanxxiii.org

Anexos.

Anexo 1. Operacionalización de las variables.

Tabla 1 Variable: Liderazgo inclusivo

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Liderazgo inclusivo.	Es el enfoque que promueve la diversidad y crea entornos laborales que valoran y apoyan las diferencias (Anderson & Sharpe, 2022)	<ul style="list-style-type: none">- Comportamiento del líder.- Comunicación inclusiva.- Capacitación.	<ul style="list-style-type: none">- Nivel de respeto y empatía- Uso de herramientas- Estrategias de comunicación accesibles

Fuente: Elaborado por Macias Karen

Tabla 11 Variable: Discapacidad auditiva

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES
Discapacidad auditiva.	Es la limitación parcial o total para percibir sonidos, que puede afectar la capacidad de comunicación y la interacción con el entorno, requiriendo adaptaciones específicas para garantizar una inclusión plena en diversos contextos (OIT, 2021)	<ul style="list-style-type: none">- Integración laboral- Acceso a recursos laborales- Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none">- Participación- Disponibilidad de recursos- Nivel de cumplimiento

Fuente: Elaborado por Macias Karen

Anexo 2. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

EL ROL DEL LIDERAZGO INCLUSIVO EN TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD AUDITIVA DE EMPRESAS ATUNERAS EN MANTA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	x LIDERAZGO INCLUSIVO	X1: Comportamiento del líder. X2: Comunicación inclusiva. X3: Capacitación.
¿Cuál es el impacto del liderazgo inclusivo en la integración y desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva en las empresas atuneras de Manta?	Analizar el impacto del liderazgo inclusivo en la integración y desempeño de los trabajadores con discapacidad auditiva en empresas atuneras de Manta.	El liderazgo inclusivo en las empresas atuneras de Manta tiene un impacto positivo en la integración y el desempeño laboral de los trabajadores con discapacidad auditiva, promoviendo un entorno laboral más equitativo y productivo.		
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	y DISCAPACIDAD AUDITIVA	Y1: Integración laboral Y2: Acceso a recursos laborales Y3: Desempeño laboral
- ¿Qué estrategias de liderazgo inclusivo se están implementando actualmente en las empresas atuneras de Manta? - ¿Cuál es el nivel de integración laboral y social de los trabajadores con discapacidad auditiva en estas empresas? - ¿Existe una relación significativa entre el liderazgo inclusivo y el desempeño laboral de los trabajadores con discapacidad auditiva en las empresas atuneras de Manta?	- Examinar las estrategias de liderazgo inclusivo implementadas en las empresas atuneras de Manta. - Evaluar la integración laboral y social de los trabajadores con discapacidad auditiva en el entorno laboral de las empresas atuneras. - Identificar los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores con discapacidad auditiva bajo un liderazgo inclusivo.	H1: Las empresas atuneras de Manta implementan un conjunto de estrategias de liderazgo inclusivo que favorecen la integración de los trabajadores con discapacidad auditiva. H2: Los trabajadores con discapacidad auditiva en las empresas atuneras de Manta presentan un nivel de integración laboral y social que varía según las estrategias de liderazgo inclusivo implementadas.		

Anexo 3. Instrumento de investigación.



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ.

Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio.

Administración de Empresas.

Instrumento de investigación.

**“EL ROL DEL LIDERAZGO INCLUSIVO EN TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD
AUDITIVA DE EMPRESAS ATUNERAS EN MANTA”**

1. **¿Estoy satisfecho (a) con el nivel de inclusión y apoyo que los líderes de la empresa brindan a los trabajadores con discapacidad auditiva?**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
2. **¿Los líderes de mi empresa muestran una actitud respetuosa e inclusiva hacia los trabajadores con discapacidad auditiva?**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
3. **¿Los líderes fomentan un ambiente de trabajo en el que los empleados con discapacidad auditiva pueden desempeñar sus tareas sin limitaciones?**
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
4. **¿La empresa proporciona los recursos necesarios para que los trabajadores con discapacidad auditiva puedan cumplir con sus**

responsabilidades laborales?

- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
5. **¿Los líderes facilitan la comunicación abierta y honesta entre los empleados, sin importar su discapacidad auditiva?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
6. **¿Existen espacios y actividades que promueven la interacción y socialización entre empleados con y sin discapacidad auditiva?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
7. **¿Los líderes están comprometidos en eliminar prejuicios o barreras actitudinales que dificulten la inclusión de empleados con discapacidad auditiva?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo
8. **¿La empresa ofrece capacitaciones regulares para mejorar las habilidades de comunicación inclusiva entre los empleados?**
- Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - En desacuerdo
 - Totalmente en desacuerdo

Anexo 4. Plantilla de la Revista.



TÍTULO LARGO (En mayúsculas sostenida, resaltado en negrita)

(Como regla general entre 9 y 15 palabras o 90 letras. El objeto de investigación debe estar explícito. Debe existir una relación directa entre la temática que se aborda y la idea que se quiere expresar en el título. Claro, preciso, directo, conciso, sugerente e informativo)

TÍTULO CORTO (que ocupe sólo una línea)

(Línea en blanco)

AUTORES: Los metadatos de todos los autores ubicados al momento de registrarse en la revista también deben constar al pie de página (Se detallarán los nombres completos sin el título académico en el orden acordado)

Autor ¹

Autor ²

Autor ³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: (del autor principal)

(Los datos del autor principal (dirección, correos electrónicos, teléfonos deben ser los institucionales.)

Fecha de recepción:

Fecha de aceptación:

RESUMEN/RESUMO (Español/ Portugués).

(Un párrafo. Entre 200 y 250 palabras. Escrito en tiempo pasado. Debe estructurarse según el formato **IMRyD**: Introducción; Metodología (inclirá los procedimientos básicos: diseño, selección de muestra; métodos y/o técnicas de experimentación u observación y de análisis); Resultados y Discusión. Si el resumen es estructurado no debe faltar el objetivo, método, resultados y conclusión.)

PALABRAS CLAVES/PALAVRAS-CHAVE: Están conformadas por 3 o 5 clave o descriptores significativos (separadas por punto y coma). En la medida de lo posible, se recomienda extraerlas del [Tesaurus de ERIC](#) (Education Resources Information Center).

(Línea en blanco)

TÍTULO LARGO EN IDIOMA INGLÉS

(Línea en blanco)

¹ Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID, Provincia, País.

² Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional, Correo, código ORCID .Provincia, País. Correo electrónico.

³ Breve resumen curricular: Título universitario y académico, Categoría Docente. Grado científico. Afiliación institucional. Correo, código ORCID. Provincia, País. Correo electrónico.

ABSTRACT (Según las indicaciones anteriores)

KEYWORDS: (Según las indicaciones anteriores)

(Línea en blanco)

INTRODUCCIÓN: Fundamentación de los antecedentes y su pertinencia.

(Escribir entre 5-10 párrafos o hasta 1000 palabras. Hacer referencia a la novedad y actualidad del tema -justificativos argumentados-. Incluir aspectos de la estructura planteada en la investigación: problema, objetivos, hipótesis, materiales y métodos. (No se incluirán datos ni conclusiones)

- Fundamentar epistemológicamente el objeto de estudio, considerando las normas establecidas por la última edición de las **Normas APA** para citar los autores dentro del texto y en la bibliografía. El 75% de los documentos referenciados deben tener una antigüedad de hasta 5 años.
- Debe tener subtítulos breves de hasta 6 palabras, con la misma letra y tamaño. Realizar una relatoría del proceso de investigación con una extensión entre 12 páginas.

MATERIALES Y MÉTODOS

- Explicar concretamente el contexto de la investigación y los aspectos metodológicos del proceso investigativo.
- Enunciar los recursos destinados a la investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

- Mostrar estadísticamente los resultados obtenidos durante la investigación.
- Mostrar una postura crítica y reflexiva tanto en las relaciones como en las contradicciones desde los fundamentos epistemológicos abordados.
- Los resultados se presentarán en secuencia lógica y se proveerán solo las estadísticas pertinentes.

En la discusión se interpreta, analiza las implicaciones, limitaciones y se confrontan con la hipótesis planteada considerando la perspectiva de otros autores, tratará los aspectos aportados que **resulten novedosos**.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(Basada en las regulaciones de la última edición de las Normas APA. Incluir solo referencias bibliográficas citadas directa o indirectamente dentro del documento. En el caso de las publicaciones electrónicas es necesario colocar el URL y que este remita directamente al documento citado. **Se recomienda al menos 15 referencias mínimas.**

REQUISITO INDISPENSABLE: **Deben citarse autores de artículos anteriores publicados en la RECAIE.**

Recomendaciones generales: para tener en cuenta cuando se redacte el manuscrito.

- Solo se aceptarán artículos subidos en la plantilla de Word para manuscritos, que consta como formato oficial de la Revista.
- El texto general del artículo se presenta en archivo Word, letra Verdana, tamaño de letra 12, excepto la Referencia que debe ser escrita en tipo Times New Román de 10.0 puntos.
- Tamaño carta, con márgenes simétricos, interlineado sencillo.
- Párrafos estructurados entre 4 y 6 oraciones.
- Escriba oraciones cortas, con ideas directas.
- No utilice términos ambiguos, imprecisos, doble negación, gerundios o de difícil comprensión.
- Siga las recomendaciones del lenguaje científico, no utilice la primera persona, las expresiones deben ser en modo impersonal
- No usar negritas, ni subrayado.
- Párrafos ajustados a los márgenes: superior, inferior e interior de 2,5 cm; exterior de 1,5 cm, con sangría en la primera line.
- Las abreviaturas y los símbolos no se emplearán en títulos ni resúmenes. La primera vez que aparezca se pondrán entre paréntesis, precedidos por el nombre completo de las palabras que agrupa.
- Los gráficos, las tablas y las figuras que se incluyan en el cuerpo del trabajo estarán en formato JPG con una resolución de 72 dpi y un máximo de 580 píxeles.
- En el texto no se repetirá la información presentada en tablas y figuras. Los gráficos serán utilizados como una alternativa a las tablas. El uso de estos para textos no debe ser excesivo, solo se presentarán aquellos que resulten imprescindibles como elementos probatorios de lo expresado. (La escritura será en Times New Roman de 10.0 puntos)
- Los gráficos, tablas y figuras deben estar alineados con el texto.
- Los títulos y fuentes deben ser claros y concisos; y la información debe ser necesaria para ayudar a la lectura. En caso de ser necesaria alguna autorización para la publicación del material, esta corre por cuenta de quien escribe el artículo.
- La extensión total del artículo entre 25 -30 páginas.

PhD. Rocío Piguave Pérez

Directora Revista REFCALÉ-ULEAM

www.refcale.uleam.edu.ec