





La influencia del liderazgo inclusivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras

The Influence of Inclusive Leadership on the Well-Being of Employees

Ramón Rueda-López^{1,a} , Jaime Aja-Valle^{2,b} , Lucía García-García^{2,c} , María J. Vázquez-García^{3,d} 

¹ Grupo de Investigación en Dirección de Empresas (GIDE), Dpto. de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de León., Campus de Vegazana S/N, 24007, León, España

² Grupo de Investigación de Economía del Turismo, de la Cultura y del Deporte. Universidad de Córdoba., C/ Adarve, 30, 14001, Córdoba, España

³ Grupo para la investigación Empresarial y Estadística. Universidad de Córdoba., C/ Adarve, 30, 14001, Córdoba, España

✉ ^aramon.rueda@unileon.es

✉ ^bjaja@uco.es

✉ ^cz12gagal@uco.es

✉ ^dr52vagam@uco.es

Resumen

Entre los diferentes estilos directivos de liderazgo, el liderazgo inclusivo posee una relevancia por cuanto, a través de sus características básicas de apertura, accesibilidad y disponibilidad de las personas directivas, las personas empleadas pueden ver mejorada su estima y sentimiento de pertenencia al grupo. Esta mejora puede, en última instancia, aumentar el grado de bienestar laboral. Esta investigación se ha llevado a cabo mediante una encuesta a 193 personas trabajadoras sobre su percepción del estilo de liderazgo inclusivo y su nivel de bienestar laboral. Se ha empleado para el tratamiento estadístico de los datos la metodología PLS-SEM. La principal conclusión obtenida en esta investigación es que un estilo de liderazgo inclusivo tiene un efecto positivo sobre el bienestar laboral de las personas. Particularmente, el liderazgo inclusivo mejora la satisfacción laboral, el sentimiento de ser respetado y la accesibilidad emocional. Estas conclusiones y hallazgos sostienen la idea de que es preciso formar a las personas directivas en habilidades ligadas a la inclusión laboral.

Palabras clave: Liderazgo inclusivo; Bienestar laboral; Recursos humanos; PLS-SEM.

Abstract

Among the different managerial styles of leadership, inclusive leadership has a particular relevance because, through its basic characteristics of openness, accessibility and availability of managers, employees can see their esteem and feeling of belonging to the group improve. This improvement can ultimately increase the degree of well-being at work. This research has been carried out through a survey of 193 working people about their perception of the inclusive leadership style and their level of well-being at work. The PLS-SEM methodology has been used for the statistical treatment of the data. The main conclusion obtained in this research is that an inclusive leadership style has a positive effect on people's well-being at work. Inclusive leadership improves job satisfaction, the feeling of being respected and emotional accessibility. These conclusions and findings support the idea that it is necessary to train managers in skills linked to labor inclusion.

Keywords: Inclusive leadership; Workplace well-being; Human resources; PLS-SEM.

JEL: M12; M14; M54.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión de los recursos humanos se configura como una pieza fundamental dentro de cualquier organización. Las personas y su talento constituyen para cualquier organización una inigualable fuente de ventajas competitivas e innovación (Massingham Tam, 2015; Sels et al., 2006).

La crisis sanitaria de la COVID-19 ha puesto de manifiesto, aún más, la importancia de proteger la salud y mejorar el bienestar de las personas trabajadoras. En este contexto, el bienestar laboral surge como una estrategia empresarial que, lejos de ser novedosa, adquiere elevado interés por cuanto ejerce una relación simbiótica entre las personas trabajadoras y la empresa. Así, cuando las personas trabajadoras encuentran que las condiciones psicosociales en la empresa le son favorables, aumentan su compromiso y su desempeño (Castro-González & Bande, 2019; Guest, 2017; Kusumawardani et al., 2022; Lundqvist et al., 2023; Santiago-Torner, 2023; Vila-Vázquez et al., 2018).

Es en este sentido, la creación de entornos laborales centrados en las personas trabajadoras y su bienestar, como una vía para lograr un mayor rendimiento ha sido una cuestión que, en los últimos años, ha tenido una importancia cada vez mayor tanto en la praxis empresarial como en muchas investigaciones académicas (Edgar & Geare, 2014; Edgar et al., 2015).

Junto a lo anterior, en un mundo cambiante y globalizado, parece oportuno superar aquellos estilos directivos en los que el liderazgo estaba caracterizado por intercambios transaccionales, fundamentados en recompensas o la autoridad, para dirigirse hacia estilos más inclusivos en los que las personas que integran la organización sientan atendidas sus necesidades y expectativas laborales (Fang et al., 2019).

Se trata, por tanto, de ejercer un estilo de liderazgo, o la manera de influir en el comportamiento de las personas empleadas (Northouse, 2021), desde el que las empresas puedan trasladar y poner en práctica, en sus contextos específicos, valores como la inclusión, la diversidad, cooperación, la equidad, la transparencia, la honestidad y la libertad (Choi et al., 2017; Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020; van Knippenberg & van Ginkel, 2021).

Así, el objetivo de esta investigación es identificar de qué manera un estilo de liderazgo inclusivo puede influir positivamente en el bienestar laboral. O, en otras palabras, como el bienestar laboral es explicado como variable dependiente del liderazgo inclusivo. Conseguir esto implica medir tanto la percepción que las personas empleadas tienen sobre este estilo de liderazgo de sus directivos, como su nivel de bienestar laboral. Para ello se ha empleado el cuestionario sobre liderazgo inclusivo propuesto por (Carmeli et al., 2010), y el cuestionario sobre bienestar laboral propuesto por (Parker & Hyett, 2011).

Esta investigación, a diferencia de la llevada a cabo por Choi et al. (2017), pone el foco en las cuatro dimensiones que Parker y Hyett (2011) identifican para medir el bienestar laboral: satisfacción laboral, respeto organizacional, accesibilidad emocional e intrusión.

Los hallazgos y conclusiones obtenidos en esta investigación pueden tener tanto un interés en el mundo de la empresa como en el ámbito académico. En relación con el primero, puede hacer posible llevar a cabo, a través de prácticas específicas de gestión de recursos humanos, un estilo de liderazgo inclusivo, eficaz en cuanto a la mejorara de la satisfacción y el compromiso laboral o el rendimiento individual de las personas trabajadoras (Choi et al., 2017; Dorta-Afonso et al., 2021). En cuanto al ámbito académico, esta investigación pretende contribuir al debate sobre el liderazgo inclusivo en los términos que demandan

investigaciones como las de [Lundqvist et al. \(2023\)](#), demostrando, mediante un estudio empírico, el impacto que el liderazgo inclusivo tiene sobre el bienestar laboral.

Para alcanzar su objetivo, esta investigación se organiza, tras esta introducción, de la siguiente manera. Se presentará el marco teórico de referencia en el que se definen las variables de estudio y las relaciones entre ellas, formulando la hipótesis de la investigación. A continuación, se presenta la metodología de la investigación, los resultados y su análisis. Finalmente, se exponen las conclusiones y los hallazgos de la investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Bienestar laboral

El bienestar laboral es un concepto estrechamente relacionado con el bienestar psicológico y asociado a niveles de emociones positivas y de activación, derivadas de la interacción de la persona trabajadora con su entorno laboral cercano. De esa interacción pueden surgir diferentes emociones, de carácter positivo, como el entusiasmo o la alegría, o negativas como la tensión, la tristeza o la apatía ([Lucia-Casademunt et al., 2013](#)).

Atender al análisis de este concepto o construcción teórica es muy relevante por la implicación que tiene en la vida de la persona trabajadora, lo cual tiene su reflejo en la organización a través de la satisfacción, el desempeño individual o el compromiso de las personas empleadas ([Haider et al., 2018](#); [Salgado et al., 2019](#)) o la disminución de problemáticas tan habituales en el entorno de las organizaciones como son el absentismo o la rotación laboral ([Deery & Jago, 2015](#)).

En este constructo intervienen aspectos de naturaleza individual y relacionados con la organización. Uno de ellos es su relación con la salud mental personal. En la percepción de esta variable tiene especial relevancia el bienestar psicológico, en el que actúan moderadores como la satisfacción laboral, el grado de confort y el entusiasmo. En este sentido, el bienestar psicológico se asocia a entornos en los que se pueden establecer relaciones interpersonales en el trabajo, existe autonomía y flexibilidad sobre el control del trabajo y del tiempo en el mismo y posibilidad de realización personal ([Haider et al., 2018](#); [Lucia-Casademunt et al., 2013](#)).

Otro de los factores que intervienen, en este caso de manera negativa, en el bienestar laboral es el estrés. Numerosos estudios han intentado considerar las cuestiones que principalmente se asocian al estrés laboral y que actúan como variables para su evaluación e intervención. Entre ellas se encuentran las relacionadas con los roles personales y laborales ([Kim et al., 2009](#); [Liu et al., 2021](#)), la inseguridad laboral, la precariedad laboral, las restricciones situacionales o el conflicto trabajo y familia ([Gilboa et al., 2008](#); [Haider et al., 2018](#); [Gutierrez-Vargas et al., 2020](#)). Para [Babin y Boles \(1996\)](#), entornos laborales en los que se muestra interés por su personal, mejoran su nivel de estrés y manifiestan una mayor dedicación a su trabajo.

En cualquier caso, el bienestar laboral es un término amplio que involucra multitud de aspectos, por lo que su definición es imprecisa y aún no existe consenso al respecto ([Pradhan & Hati, 2019](#)). La presencia de diversas definiciones de bienestar laboral dificulta la comprensión del término, así mientras algunas investigaciones definen el bienestar laboral como calidad de vida laboral o calidad de vida relacionada con el trabajo ([Sirgy et al., 2001](#); [Van Laar et al., 2007](#)), otras consideran que el bienestar en el trabajo es lo mismo que la salud mental de los trabajadores ([Kristensen et al., 2005](#); [Moncada Lluís et al., 2008](#); [Page & Vella-Brodrick, 2008](#); [Pejtersen et al., 2010](#); [Thorsen & Bjorner, 2010](#)).

En un intento de captar las cuestiones comunes a todas las definiciones de bienestar laboral, la Organización Mundial de la Salud (WHO, por su sigla en inglés) ha proporcionado una definición exhaustiva del término. Así, para la WHO (2021), el bienestar laboral representa el estado que cada persona experimenta en su trabajo y que le permite ver su propia capacidad para gestionar las tensiones normales de la vida, trabajar de forma productiva y hacer una contribución a su comunidad.

Así pues, para los trabajadores, el bienestar laboral significa su salud física, psicológica y emocional, su comodidad y su felicidad. El concepto se refiere en sentido amplio a la experiencia global de un individuo en su organización y puede definirse como "la calidad general de la experiencia y el funcionamiento de un empleado en el trabajo" (Grant et al., 2007, p. 52).

Sea cual sea la perspectiva, los aspectos considerados tienen mucho en común y todos implican varias dimensiones que subyacen al bienestar en el trabajo. En una aproximación integradora, Parker y Hyett (2011) identifican cuatro dimensiones a partir de las cuales medir y definir el bienestar laboral: 1) la satisfacción laboral, o el nivel de satisfacción que una persona alcanza a través de su desempeño laboral y si este aumenta su autoestima, proporcionándole algún sentido y significado personal y profesional; 2) la percepción que el personal tiene en cuanto a la manera en la que las empresas les respetan en relación con los principios y valores de esta; 3) la relación entre las personas empleadas y sus directivos, o bien el grado en el que los superiores son accesibles para escuchar y comprender, de manera amable, las preocupaciones laborales de las personas subordinadas; 4) la intrusión de la vida laboral en la vida personal y familiar, donde se expresa el nivel de estrés y la presión en el trabajo en cuanto al logro de objetivos, identificando al mismo tiempo, hasta qué punto es difícil para las personas empleadas separar la vida laboral de la personal, afectando esto a su autoestima.

2.2. Liderazgo inclusivo

Es posible definir el liderazgo inclusivo como el estilo de dirección a partir del cual las personas directivas interactúan, o ejercen su función, de una forma abierta, accesible y disponible para que las personas que tienen a su cargo se sientan estimadas dentro del grupo de trabajo, al experimentar un trato que satisface sus necesidades de pertenencia y singularidad (Carmeli et al., 2010; Shore et al., 2011).

Esta apertura, accesibilidad y disponibilidad señaladas por Carmeli et al. (2010), como las tres características fundamentales del liderazgo inclusivo, han sido estudiadas en diversas investigaciones para poner de manifiesto la manera en la que este estilo de liderazgo influye en determinados aspectos de las personas trabajadoras y su entorno laboral.

De manera general, muchas investigaciones señalan como la apertura, la accesibilidad y la disponibilidad que caracterizan al estilo de liderazgo inclusivo favorecen los ambientes laborales flexible y descentralizados, lo que en última instancia incide en la proactividad de las personas trabajadoras, su esfuerzo, su dedicación, el cumplimiento con la organización y su desempeño laboral (Bakker, Demerouti et al., 2012; Bakker, Tims et al., 2012; Carmeli et al., 2009; Carmeli & Colakoglu, 2005; Choi et al., 2015; Sun et al., 2021; Yousef, 2000).

De igual forma, se ha puesto de manifiesto que determinados comportamientos asociados a un liderazgo inclusivo, como la atención a las necesidades del personal o la valoración de sus contribuciones en el ámbito laboral, inciden positivamente en variables como la

responsabilidad adquirida por la persona trabajadora y la percepción de una adecuada relación la persona con su puesto de trabajo (Bao et al., 2022).

En cuanto al bienestar laboral no han sido pocas las investigaciones que han puesto de relieve la dependencia que esta variable tiene respecto al liderazgo inclusivo. Algunas de estas investigaciones han mostrado su relación positiva con la seguridad psicológica, el bienestar psicológico y la satisfacción laboral (Fang et al., 2019; Gotsis & Grimani, 2017; Nguyen et al., 2019; van Dierendonck et al., 2004) o con el bienestar laboral en general (Cao et al., 2023; Choi et al., 2017; Lundqvist et al., 2023; Niinihuhta & Häggman-Laitila, 2022). Investigaciones que, por otro lado, han empleado diversas metodologías, incluido el modelado de ecuaciones estructurales y los estudios de mediación longitudinal, para establecer la influencia positiva del liderazgo inclusivo en el bienestar de las personas trabajadoras. Por lo tanto, las pruebas de estos estudios respaldan la afirmación de que el liderazgo integrador influye positivamente en el bienestar laboral.

El común denominador de estas investigaciones señala la relevancia e importancia que el liderazgo inclusivo tiene en cuanto a mejorar, no sólo el bienestar laboral, sino también el desempeño individual y organizativo.

A partir del marco teórico y, de acuerdo con la revisión de la literatura científica realizada, la hipótesis de esta investigación es la siguiente:

H1: El estilo de liderazgo inclusivo tiene una influencia positiva sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño de la encuesta.

Esta investigación ha seguido una metodología cuantitativa empleando la técnica PLS-SEM a partir de un cuestionario diseñado tomando en cuenta las investigaciones de Allen y Meyer (1990), Carmeli et al. (2010), Mor-Barak (2005), Parker y Hyett (2011) y Ramos-Villagrasa et al. (2019).

Tomando como punto de partida una encuesta inicial, tras varias adaptaciones que incluyeron la realización de una prueba previa del cuestionario con una muestra reducida de personas, se definió el formato final del cuestionario. En esta versión final se alcanzó una mayor claridad de las preguntas y un mayor ajuste de las respuestas, facilitando así la comprensión de las personas encuestadas.

En total, el cuestionario contaba con seis bloques en los que se preguntó a los encuestados por su percepción sobre el liderazgo inclusivo (bloque primero), sobre el sentimiento de inclusión laboral (bloque segundo), sobre el bienestar laboral (bloque tercero), sobre el compromiso laboral (bloque cuarto), sobre desempeño individual (bloque quinto) y, finalmente sobre cuestiones relacionadas con el perfil demográfico laboral (bloque seis).

Las preguntas incluidas en los bloques primero al cinco fueron formuladas mediante una escala Likert de siete puntos, donde 1 representaba el desacuerdo máximo y 7 el acuerdo máximo. La duración estimada para completar la encuesta fue de 20 minutos.

Como ya se ha señalado anteriormente, esta investigación tiene la finalidad de determinar hasta qué punto el liderazgo inclusivo influye en el bienestar de las personas, por lo que, para ello, tan solo se han tenido en cuenta las respuestas obtenidas en los bloques primero, sobre liderazgo inclusivo y tercero, sobre bienestar laboral.

Así, con el propósito de evaluar la percepción que las personas trabajadoras tienen sobre los estilos de liderazgo inclusivos (LI), Carmeli et al. (2010), proponen el siguiente conjunto de indicadores: mi superior está abierto a escuchar nuevas ideas (LI1), mi superior está atento a nuevas oportunidades para mejorar los procesos de trabajo (LI2), mi superior está dispuesto a discutir los objetivos propuestos y nuevas formas de alcanzarlos (LI3), mi superior está disponible para consultarle sobre problemas laborales (LI4), mi superior está permanentemente disponible para atender las necesidades del equipo de trabajo (LI5), mi superior está disponible para preguntas profesionales que me gustaría consultarle (LI6), mi superior está dispuesto a escuchar mis peticiones (LI7), mi superior me anima siempre a consultarle cuestiones novedosas e innovadoras (LI8), mi superior es accesible para discutir los problemas que surgen en el trabajo (LI9).

Por otro lado, en relación con el bienestar laboral y de acuerdo con las cuatro dimensiones definidas por Parker y Hyett (2011), se señalan a continuación los indicadores utilizados para medir la satisfacción laboral (SL): mi trabajo es satisfactorio (SL1), mi trabajo diario me proporciona un sentimiento de orientación clara y la sensación de que estoy haciendo algo relevante o significativo (SL2), mi trabajo me proporciona satisfacción (SL3), mi trabajo aumenta mi autoestima (SL4), en mi empleo tengo la posibilidad de adaptar mi trabajo a mis fortalezas (SL5), mi trabajo me permite crecer y desarrollarme como persona (SL6), me siento capacitado y eficaz en mi trabajo cada día (SL7), mi trabajo me ofrece desafíos para mejorar o desarrollar mis habilidades (SL8), siento que tengo un cierto nivel de independencia o autonomía a la hora de realizar mi trabajo, es decir, puedo tomar algunas decisiones por mí mismo sin consultarlas con nadie (SL9) y me siento personalmente conectado con los valores de mi empresa (SL10).

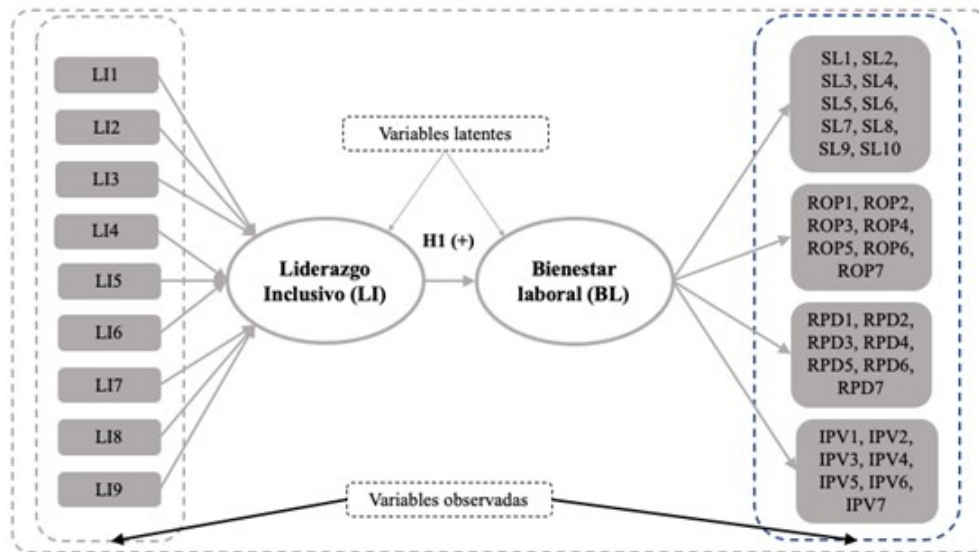
La percepción que el personal tiene de la manera en la que las empresas respetan a su personal en relación con los principios y valores de esta (ROP) se ha medido a partir de los siguientes indicadores: en términos generales, confío en las personas con más experiencia de mi empresa (ROP1), creo en los principios que guían el funcionamiento de mi empresa (ROP2), me siento contento con la forma en que mi empresa trata a sus empleados (ROP3), mi empresa respeta al personal (ROP4), me siento satisfecho con el sistema de valores de mi organización (ROP5), comparado con los “valores ideales” de mi organización, los valores reales de mi trabajo son positivos (ROP6), los empleados creen en la importancia de esta empresa (ROP7).

La relación entre las personas empleadas y sus directivos (RPD) mediante los siguientes indicadores: en momentos difíciles, mi superior siempre está dispuesto a escucharme (RPD1), mi superior me presta apoyo emocional cuando lo necesito, es sensible a mis problemas (RPD2), mi superior es empático y comprensivo con mis preocupaciones laborales (RPD3), mi superior me trata como realmente me gusta que me traten (RPD4), mi superior se responsabiliza de algunas de mis preocupaciones laborales (RPD5), las relaciones con mi superior son, en general, positivas (RPD6), mi empresa se preocupa por el bienestar de su personal (RPD7)

Por último, la intrusión de la vida laboral en la vida personal y familiar (IVP) ha sido medida mediante los siguientes indicadores: mi trabajo interfiere en mi vida privada (IPV1), me siento estresado cuando organizo mi tiempo de trabajo para conseguir mis objetivos (IPV2), me siento excesivamente presionado en el trabajo para cumplir mis objetivos (IPV3), después del trabajo, me resulta difícil relajarme (IPV4), fuera de mi horario laboral, pienso de manera negativa sobre el trabajo (IPV5), puedo olvidarme del trabajo fácilmente cuando acabo mi jornada laboral (IPV6), mi trabajo afecta negativamente a mi autoestima (IPV7).

Así, teniendo en cuenta la hipótesis planteada, el modelo teórico que se ha definido para esta investigación es el que se presenta en la [Figura 1](#).

Figura 1. Modelo estructural teórico



3.2. Muestra y recolección de datos

El marco concreto de esta investigación son las personas que tienen un empleo remunerado y, al mismo tiempo, tienen una persona que dirige su trabajo. Se persigue conocer la opinión de estas personas acerca de su nivel de bienestar en el trabajo y la percepción que tienen del estilo de liderazgo inclusivo de las personas que les dirigen.

De acuerdo con [Hair et al. \(2017\)](#), para estimar el tamaño muestral adecuado para la utilización de la metodología PLS-SEM se ha utilizado el software G*power V.3.1.9.6 ([Faul et al., 2009](#)). Así, mediante la prueba estadística F (*Linear multiple regression: Fixed model, R2, deviation from zero*), se ha determinado el tamaño muestral óptimo. El software, para esto, toma como referencia el número de predictores de la variable dependiente que, en el caso de esta investigación es 1. Por otro lado, los parámetros de configuración para la potencia de la prueba ($1-\beta$ err. prob.) y tamaño del efecto (f^2), ha tomado los valores recomendados por [Cohen \(1998\)](#) y [Hair et al. \(2017\)](#), de 0,8 y 0,15 respectivamente. Finalmente, los resultados obtenidos sugieren que el tamaño muestral mínimo debe ser de 55.

En esta investigación, la recogida de datos se llevó a cabo mediante la difusión del cuestionario, por internet, utilizando redes sociales, tanto generales como aquellas otras especializadas en liderazgo directivo y en gestión de recursos humanos. El cuestionario fue dirigido, por tanto, a personas activas en estas redes sociales. Las preguntas, respondidas de manera totalmente anónima y con el consentimiento expreso de las personas participantes, fueron formuladas tanto en español como en inglés, eligiendo la persona encuestada el idioma en el que contestar.

Se empleó, por tanto, un muestreo de conveniencia, no probabilístico y no aleatorio, en el que no se realizó ningún tipo de estratificación.

El trabajo de campo se realizó entre diciembre de 2021 y marzo de 2022. Durante este periodo de tiempo se recogieron un total de 280 respuestas, validando para este estudio 193 encuestas, muy superior al valor mínimo de 55.

De acuerdo con este dato, el perfil sociodemográfico y laboral obtenido en esta investigación se detalla en la [Tabla 1](#). En este sentido, el perfil de las personas que han participado en el estudio se corresponde con el de mujeres (58,55%) residentes en España (76,85%), con una edad entre 46 y 55 años (34,23%), con tienes una titulación de postgrado (41,44%) y que ocupan puestos de trabajo con una responsabilidad media (62,96%), cuentan con unos ingresos brutos entre 15.000 y 25.000 euros (39,44%).

Tabla 1. Perfil sociodemográfico y laboral

Variable		%	Variable		%
Sexo	Masculino	41,45%	Alta dirección (Grupo 1). Puestos con una alta responsabilidad.	20,11%	
	Femenino	58,55%			
Edad	entre 18 y 35	22,52%	Grupo profesional	Mandos intermedios (Grupo 2). Puestos con una responsabilidad media.	62,96%
	entre 36 y 45	32,43%			
	entre 46 y 55	34,23%			
	entre 56 y 65	10,81%			
Lugar de Residencia N=193	España	76,85%	Menos de 15.000 euros	16,51%	
	Fuera de España	23,15%			
Nivel de estudios	Enseñanza secundaria	5,40%	Nivel de salario bruto (€/año)	Entre 15.001 y 25.000 euros	39,44%
	Formación profesional	15,31%			
	Titulado Universitario	27,02%			
	Máster	41,44%			
	Título de Doctor/a	10,81%			
			Entre 25.001 y 35.000 euros	21,10%	
			Entre 35.001 y 45.000 euros	8,25%	
			Entre 45.001 y 55.000 euros	11,04%	
			Más de 55.001 euros	3,66%	

3.3. Análisis de datos

En primer término, con la prueba alfa de Cronbach, fue posible determinar la fiabilidad del cuestionario. Así, de acuerdo con [Norusis \(1993\)](#) aquellos elementos que hubieran podido obtener valores inferiores a 0,3 para la correlación total serían eliminados. En el caso del constructo sobre liderazgo inclusivo el valor del alfa de Cronbach fue de 0,971, mientras que, para el constructo sobre bienestar laboral, el valor alcanzado fue de 0,938. De esta forma no fue preciso eliminar ningún elemento.

Por otro lado, el análisis cuantitativo de los datos obtenidos se ha realizado mediante el método de mínimos cuadrados parciales en modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM, por sus siglas en inglés). Esta metodología, en el ámbito de las ciencias sociales se fundamenta en lo siguiente: 1) no asume una distribución normal de la muestra ([Chin, 2010](#)); 2) en relación a otros métodos, como por ejemplo el CB-SEM, esta metodología permite resolver la problemática originada por obtener soluciones no admisibles como resultado de cargas

estandarizadas superiores al valor 1 (Fornell & Bookstein, 1982); 3) hace posible, como es este caso, estimar modelos estructurales con muestras pequeñas (Reinartz et al., 2009); 4) los posible problemas de identificación son eliminados mediante la posibilidad de emplear diferentes mediciones en modo A y B (Chin, 2010).

Por otro lado, de acuerdo con Cassel et al. (1999), se puede considerar que la metodología PLS-SEM presenta robustez en cuanto a las siguientes debilidades: el sesgo en las distribuciones, la multicolinealidad entre constructos y los indicadores que forman parte de los mismos, y, por último, una incorrecta especificación del modelo estructural por omitir de algún tipo de retorno.

PLS-SEM es una metodología ampliamente utilizada y aceptada para la estimación de modelos basados en ecuaciones estructurales (Henseler, 2018). De manera particular, esta metodología ha sido empleada en investigaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos como por ejemplo las de Dorta-Afonso et al. (2021), Gimeno-Arias et al. (2021) o Gutierrez-Vargas et al. (2020).

Para la depuración y el análisis preliminar de los datos se utilizó SPSS v.25 (IBM Corp, 2017), mientras que para la validación del modelo de medición y del modelo estructural se empleó SmartPLS v3.3.7 (Ringle et al., 2015).

Las etapas que se han seguido han sido las siguientes: primera, llevando a cabo el análisis de la validez y confiabilidad del modelo global; segunda, analizando la confiabilidad y validez de constructos e indicadores; tercera, evaluando el modelo estructural y los supuestos planteados en el mismo.

4. RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

El análisis descriptivo de las variables en estudio está presentado en la Tabla 2 y la tabla 3. Así, en cuanto a la percepción del estilo de liderazgo inclusivo (LI), la tabla 2 presenta que el valor medio más alto (5,2) se corresponde con la disponibilidad que las personas empleadas tienen para realizar consultas de índole profesional a su superior (LI6).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo inclusivo

Cód.	Variable	Estadísticos descriptivos				
		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Normal K-S Test (Sig.)
(LI)	Liderazgo Inclusivo					
L11	Mi superior está abierto a escuchar nuevas ideas	5,11	1,865	-0,633	-0,870	0,229 (0,000c)
L12	Mi superior está atento a nuevas oportunidades para mejorar los procesos de trabajo	4,93	1,906	-0,508	-1,016	0,200 (0,000c)
L13	Mi superior está dispuesto a discutir los objetivos propuesto y nuevas formas de alcanzarlos	4,84	1,972	-0,517	-1,014	0,198 (0,000c)
L14	Mi superior está disponible para consultarle sobre problemas laborales	5,14	1,864	-0,624	-0,893	0,201 (0,000c)
L15	Mi superior está permanentemente disponible para atender las necesidades del equipo de trabajo	4,89	1,849	-0,417	-0,987	0,171 (0,000c)
L16	Mi superior está disponible para preguntas profesionales que me gustaría consultarle	5,20	1,760	-0,701	-0,459	0,188 (0,000c)

Cód.	Variable	Estadísticos descriptivos				
		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Normal K-S Test (Sig.)
(LI)	Liderazgo Inclusivo					
LI7	Mi superior está dispuesto a escuchar mis peticiones	5,14	1,871	-0,724	-0,699	0,217 (0,000c)
LI8	Mi superior me anima siempre a consultarle cuestiones novedosas e innovadoras	4,79	2,103	-0,490	-1,147	0,205 (0,000c)
LI9	Mi superior es accesible para discutir los problemas que surgen en el trabajo	5,08	1,927	-0,678	-0,777	0,192 (0,000c)

Nota: c representa la corrección de significación de Lilliefors.

Por otro lado, la [Tabla 3](#) muestra los valores medios más elevados en cada una de las dimensiones a través de las cuales es valorado el bienestar laboral (BL). Son, en cada caso, los siguientes: el sentimiento de capacidad y eficacia en el trabajo (SL7) con un valor de 5,69, la confianza que se tiene en las personas más experimentadas (ROP1) y la disponibilidad del superior para escuchar a las personas empleadas en momentos difíciles (RPD1), ambas con una media de 5,25, y, por último, la facilidad con la que las personas empleadas pueden olvidarse del trabajo al acabar su jornada laboral (IPV6) con un valor medio de 4,10.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos de la variable Bienestar Laboral

Cód.	Variable	Estadísticos descriptivos				
		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Normal K-S Test (Sig.)
(BL)	Bienestar laboral					
<i>(SL)</i>	<i>Satisfacción laboral</i>					
SL1	Mi trabajo es satisfactorio.	5,39	1,424	-1,060	0,801	0,239 (0,000c)
SL2	Mi trabajo diario me proporciona un sentimiento de orientación clara y la sensación de que estoy haciendo algo relevante o significativo.	5,27	1,653	-0,889	-0,121	0,231 (0,000c)
SL3	Mi trabajo me proporciona satisfacción.	5,36	1,567	-0,921	0,022	0,247 (0,000c)
SL4	Mi trabajo aumenta mi autoestima.	5,35	1,658	-0,958	-0,031	0,247 (0,000c)
SL5	En mi empleo tengo la posibilidad de adaptar mi trabajo a mis fortalezas.	5,16	1,727	-0,685	-0,598	0,211 (0,000c)
SL6	Mi trabajo me permite crecer y desarrollarme como persona.	5,16	1,814	-0,796	-0,461	0,224 (0,000c)
SL7	Me siento capacitado y eficaz en mi trabajo cada día.	5,69	1,405	-1,335	1,385	0,286 (0,000c)
SL8	Mi trabajo me ofrece desafíos para mejorar o desarrollar mis habilidades.	5,34	1,657	-0,973	0,211	0,222 (0,000c)
SL9	Siento que tengo un cierto nivel de independencia o autonomía a la hora de realizar mi trabajo, es decir, puedo tomar algunas decisiones por mí mismo sin consultarlas con nadie.	5,38	1,622	-1,083	0,379	0,258 (0,000c)
SL10	Me siento personalmente conectado con los valores de mi empresa.	4,89	1,945	-0,547	-0,863	0,194 (0,000c)
<i>(ROP)</i>	<i>Respeto de la organización por las personas empleadas</i>					
ROP1	En términos generales, confío en las personas con más experiencia de mi empresa.	5,25	1,672	-0,911	0,052	0,225 (0,000c)

Cód.	Variable	Estadísticos descriptivos				
		Media	Desviación estándar	Asimetría	Curtosis	Normal K-S Test (Sig.)
(BL) Bienestar laboral						
ROP2	Creo en los principios que guían el funcionamiento de mi empresa.	4,85	1,796	-0,517	-0,733	0,165 (0,000c)
ROP3	Me siento contento con la forma en que mi empresa trata a sus empleados.	4,38	2,003	-0,223	-1,191	0,155 (0,000c)
ROP4	Mi empresa respeta al personal.	4,77	1,934	-0,384	-1,051	0,164 (0,000c)
ROP5	Me siento satisfecho con el sistema de valores de mi organización.	4,69	1,944	-0,397	-1,085	0,176 (0,000c)
ROP6	Comparado con los “valores ideales” de mi organización, los valores reales de mi trabajo son positivos.	4,97	1,754	-0,756	-0,339	0,214 (0,000c)
ROP7	Los empleados creen en la importancia de esta empresa.	4,83	1,746	-0,629	-0,583	0,199 (0,000c)
<i>(RPD) Relación entre las personas empleadas y sus directivos</i>						
RPD1	En momentos difíciles, mi superior siempre está dispuesto a escucharme.	5,25	1,672	-,911	,052	0,250 (0,000c)
RPD2	Mi superior me presta apoyo emocional cuando lo necesito, es sensible a mis problemas.	4,85	1,796	-,517	-,733	0,204 (0,000c)
RPD3	Mi superior es empático y comprensivo con mis preocupaciones laborales.	4,38	2,003	-,223	-1,191	0,217 (0,000c)
RPD4	Mi superior me trata como realmente me gusta que me traten.	4,77	1,934	-,384	-1,051	0,219 (0,000c)
RPD5	Mi superior se responsabiliza de algunas de mis preocupaciones laborales.	4,69	1,944	-,397	-1,085	0,183 (0,000c)
RPD6	Las relaciones con mi superior son, en general, positivas.	4,97	1,754	-,756	-,339	0,230 (0,000c)
RPD7	Mi empresa se preocupa por el bienestar de su personal	4,83	1,746	-,629	-,583	0,175 (0,000c)
<i>(IPV) Intrusión de la vida profesional en la vida personal</i>						
IPV1	Mi trabajo interfiere en mi vida privada.	4,06	1,987	-,067	-1,258	0,160 (0,000c)
IPV2	Me siento estresado cuando organizo mi tiempo de trabajo para conseguir mis objetivos.	3,95	1,824	-,011	-1,102	0,130 (0,000c)
IPV3	Me siento excesivamente presionado en el trabajo para cumplir mis objetivos.	3,92	1,835	,087	-1,211	0,160 (0,000c)
IPV4	Después del trabajo, me resulta difícil relajarme.	3,68	1,923	,239	-1,175	0,165 (0,000c)
IPV5	Fuera de mi horario laboral, pienso de manera negativa sobre el trabajo.	2,94	1,898	,683	-,700	0,187 (0,000c)
IPV6	Puedo olvidarme del trabajo fácilmente cuando acabo mi jornada laboral.	4,10	1,890	-,140	-1,143	0,157 (0,000c)
IPV7	MI trabajo afecta negativamente a mi autoestima.	2,37	1,723	1,136	,271	0,262 (0,000c)

Nota: c representa la corrección de significación de Lilliefors.

Por último, hay que señalar que, tanto para el bienestar laboral como para el liderazgo inclusivo, la prueba de Kolmogorov-Smirnov confirma, con un nivel de confianza del 95%, que la muestra no sigue una distribución normal en ninguno de los casos. Algo que, al mismo

tiempo, esta contrastado por los valores estadísticos obtenidos tanto para la curtosis como para la asimetría.

4.2. Análisis de la confiabilidad y validez de los constructos

En cuanto a los constructos e indicadores de cada uno de ellos, el análisis de confiabilidad y validez se ha abordado considerando los siguientes modelos para cada uno de los constructos. En el caso del bienestar laboral, el constructo se ha configurado en modo reflectivo (modo compuesto A), ya que refleja y causa la medida de los indicadores del propio constructo. En cuanto al liderazgo inclusivo se ha configurado en modo formativo (modo compuesto B) ya que, en este caso, los indicadores del constructo forman y justifican la percepción que las personas trabajadoras tienen sobre el estilo de liderazgo inclusivo.

De este modo, en cuanto al modelo configurado para el caso del bienestar laboral, sus indicadores (o variables observadas) se evaluaron mediante las cargas factoriales, considerando aceptables todos aquellos indicadores con valores superiores a 0,708 (Hair et al., 2017). Así, este límite está establecido por la comunalidad del elemento (λ^2), la cual expresa la varianza de un indicador explicada por su constructo (Carmines & Zeller, 1979).

De esta manera, los indicadores con una carga factorial igual o superior a 0,700 comparten con su constructo una mayor varianza que la que pueden compartir con la varianza como resultado de un error. Derivado de esto, en el modelo estructural que se propone, los indicadores SL7 y SL9, así como los indicadores IPV1 al IPV7, tal y como se muestra en la [Tabla 4](#), han sido eliminados del constructo bienestar laboral por no haber alcanzado el valor de 0,70.

Tabla 4. Validez individual y fiabilidad de los indicadores del Bienestar laboral

Indicador		Carga Comunalidad	
<i>(SL) Satisfacción laboral</i>			
SL1	Mi trabajo es satisfactorio.	0,751	0,564
SL2	Mi trabajo diario me proporciona un sentimiento de orientación clara y la sensación de que estoy haciendo algo relevante o significativo.	0,711	0,506
SL3	Mi trabajo me proporciona satisfacción.	0,721	0,520
SL4	Mi trabajo aumenta mi autoestima.	0,753	0,567
SL5	En mi empleo tengo la posibilidad de adaptar mi trabajo a mis fortalezas.	0,791	0,626
SL6	Mi trabajo me permite crecer y desarrollarme como persona.	0,821	0,674
SL8	Mi trabajo me ofrece desafíos para mejorar o desarrollar mis habilidades.	0,763	0,582
SL10	Me siento personalmente conectado con los valores de mi empresa.	0,789	0,623
<i>(ROP) Respeto organizacional por las personas empleadas</i>			
ROP1	En términos generales, confío en las personas con más experiencia de mi empresa.	0,782	0,612
ROP2	Creo en los principios que guían el funcionamiento de mi empresa.	0,866	0,750
ROP3	Me siento contento con la forma en que mi empresa trata a sus empleados.	0,904	0,817
ROP4	Mi empresa respeta al personal.	0,881	0,776
ROP5	Me siento satisfecho con el sistema de valores de mi organización.	0,903	0,815
ROP6	Comparado con los “valores ideales” de mi organización, los valores reales de mi trabajo son positivos.	0,863	0,745

Indicador	Carga Comunalidad	
ROP7 Los empleados creen en la importancia de esta empresa.	0,887	0,787
<i>(RPD) Relación entre las personas empleadas y sus directivos</i>		
RPD1 En momentos difíciles, mi superior siempre está dispuesto a escucharme.	0,894	0,799
RPD2 Mi superior me presta apoyo emocional cuando lo necesito, es sensible a mis problemas.	0,874	0,764
RPD3 Mi superior es empático y comprensivo con mis preocupaciones laborales.	0,890	0,792
RPD4 Mi superior me trata como realmente me gusta que me traten.	0,894	0,799
RPD5 Mi superior se responsabiliza de algunas de mis preocupaciones laborales.	0,884	0,781
RPD6 Las relaciones con mi superior son, en general, positivas.	0,900	0,810
RPD7 Mi empresa se preocupa por el bienestar de su personal	0,860	0,740

Por otro lado, en cuanto al modelo formativo que da lugar al constructo liderazgo inclusivo, se asume que los indicadores que lo conforman no están correlacionados y, al mismo tiempo, están libres de errores (Bagozzi, 1994).

Estos indicadores han sido evaluados en dos fases (Chin, 2010). En la primera de estas fases, con el objetivo de evaluar la contribución de cada indicador al constructo, se han tenido en cuenta los valores alcanzados por el peso externo de cada indicador y su nivel de significación. En este sentido, y con la finalidad de no renunciar a la información que puedan aportar los indicadores al constructo, se han mantenido aquellos indicadores que, a pesar de contribuir poco a la varianza explicada del constructo, es decir, no son significativos, sí que poseen unas cargas externas superiores o iguales a 0,5 (Cenfetelli y Bassellier, 2009; Roberts y Thatcher, 2009). Por otro lado, la segunda de las fases ha consistido en la evaluación de la colinealidad de los indicadores, ya que valores de colinealidad elevados acarrearían estimaciones poco fiables o inestables. Esta evaluación se lleva a cabo mediante la prueba del factor de inflación de la varianza (VIF). En este sentido, investigadores como Roberts y Thatcher (2009) señalan que valores VIF superiores a 3,3 serían indicadores de la existencia de colinealidad, mientras que para Hair et al. (2011), establecen en el valor 5 el límite aceptable para la colinealidad de los indicadores.

Así con todo, la Tabla 5 presenta los pesos externos y valores VIF de los indicadores que forman parte del constructo. Hay que señalar que los indicadores LI2, LI4, LI8 e LI9 no han sido considerados para formar parte del modelo debido a que presentaban valores VIF superiores al valor 5.

Tabla 5. Validez individual y fiabilidad de los indicadores del Liderazgo inclusivo

Indicador	Peso	(Sig.)	VIF
LI1 Mi superior está abierto a escuchar nuevas ideas	-0,086	(0,243)	4,038
LI3 Mi superior está dispuesto a discutir los objetivos propuestos y nuevas formas de alcanzarlos	0,500	(0,000)	3,894
LI5 Mi superior está permanentemente disponible para atender las necesidades del equipo de trabajo	0,475	(0,000)	4,865
LI6 Mi superior está disponible para preguntas profesionales que me gustaría consultarle	-0,130	(0,175)	4,176

Indicador	Peso	(Sig.)	VIF
L17 Mi superior está dispuesto a escuchar mis peticiones	0,302	(0,010)	4,161

Por otro lado, el análisis de confiabilidad y validez del modelo general se llevó a cabo tomando en consideración los siguientes parámetros.

Primero, la consistencia interna, la cual a través del indicador de Dijkstra-Henseler, o indicador Rho_A, mide qué variables observables pueden estar evaluando la misma variable latente (Dijkstra & Henseler, 2015) y que, a diferencia del alfa de Cronbach, no pondera de igual manera todos los indicadores que conforman el constructo (Chin, 1998). De acuerdo con Henseler et al. (2016) el valor mínimo de Rho_A debe ser 0,7.

Segundo, la validez convergente, con la que es evaluada la varianza promedio extraída (AVE) y que hace posible medir la proporción de la varianza que un constructo comparte con sus indicadores. El valor mínimo que debe alcanzar AVE es, de acuerdo con Henseler et al. (2016), el de 0,5.

Tercero, la validez discriminante, con la que es posible medir, en el caso de varios constructos reflectivos, la diferencia entre estos. Entre otras, la prueba de Fornell-Larcker (Tabla 6) evalúa, mediante la AVE, la capacidad discriminante del modelo. Así, un modelo con elevada capacidad discriminante es aquel en el que la raíz cuadrada del AVE es superior que la correlación que este modelo tiene con cualquier otro (Fornell & Larcker, 1981). En el caso de este estudio, la raíz cuadrada de AVE del constructo bienestar laboral (0,837) es superior al valor del índice de Fornell-Larcker para (0,774) para este mismo constructo.

Tabla 6. Índices de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante del modelo

Constructos	Criterio de Fornell-Larcker		Rho_A	AVE
	Liderazgo inclusivo	Bienestar laboral		
Liderazgo inclusivo	0,838		1	
Bienestar laboral	0,774		0,984	0,702

Notas: Rho_A (fiabilidad compuesta de Dijkstra-Henseler). AVE (Varianza promedio extraída)

4.3. Análisis de la validez de modelo estructural

Las medidas de ajuste global del modelo estructural son el punto de partida para la evaluación del propio modelo (Fornell & Bookstein, 1982; Williams et al., 2009). Entre estas medidas de ajuste, una de las más utilizadas es la raíz cuadrática media estandarizada residual o SRMR. En este sentido, según Hu y Bentler (1998), un valor inferior a 0,08 para la SRMR indicaría un buen ajuste del modelo. No obstante, otros investigadores como Williams et al. (2009) consideran este valor como muy bajo para la metodología, sugiriendo para la SRMR un valor inferior a 0,10 como indicador de un buen ajuste para el modelo. En este caso, el modelo estructural propuesto ha obtenido para el caso de la SRMR un valor de 0,087, indicador de un ajuste adecuado del modelo.

La posibilidad de la existencia de colinealidad entre los constructos se ha analizado a través del factor de inflación de la varianza (VIF). El modelo propuesto ha obtenido el valor 1,

por debajo del umbral de 5 señalado por Hair et al. (2011). En este caso, por tanto, se elimina cualquier efecto provocado por la multicolinealidad entre constructos.

El poder y la capacidad que un modelo puede poner de manifiesto para predecir es evaluado mediante el coeficiente de determinación (R^2) y la prueba de Stone-Geisser (Q^2) respectivamente

El umbral mínimo para R^2 ha sido fijado por Falk y Miller (1992) en 0,1. Chin (1998), por su parte, consideró los valores de 0,67, 0,33 y 0,1 para calificar el poder predictivo de un modelo como sustancial, moderado y débil respectivamente.

Por otro lado, Geisser (1975) y Stone (1974) señalan que valores por encima de 0 para Q^2 muestran la capacidad predictiva del modelo estructural. De manera más precisa Hair et al. (2017) señalan valores de 0,02, 0,15 y 0,35 para identificar como pequeña, mediana o grande la capacidad predictiva sobre un constructo endógeno.

Los valores obtenidos en este modelo para R^2 y Q^2 se presentan en la Tabla 7, indicando en cada caso un poder predictivo cercano a ser sustancial y una capacidad predictiva grande.

Tabla 7. Poder y capacidad de predicción sobre la variable independiente.

	R^2	Q^2
Bienestar laboral	0,599	0,404

En el caso de la varianza explicada, esta ha sido calculada multiplicando el valor obtenido para el coeficiente de trayectoria (path) por el valor de la correlación entre las variables. Este producto da como resultado que los indicadores que conforman el liderazgo inclusivo (LI) explican el 59,90% de la varianza del bienestar laboral de las personas empleadas (BL).

En la Tabla 8 se presenta el nivel de la relación establecida entre los constructos mediante el coeficiente path. Al mismo, se presentan el valor del estadístico t, sus intervalos de confianza y su nivel de significación, resultados que fueron obtenidos mediante el análisis bootstrapping de una cola, empleándose para ello 10.000 muestras (Streukens & Leroi-Werelds, 2016).

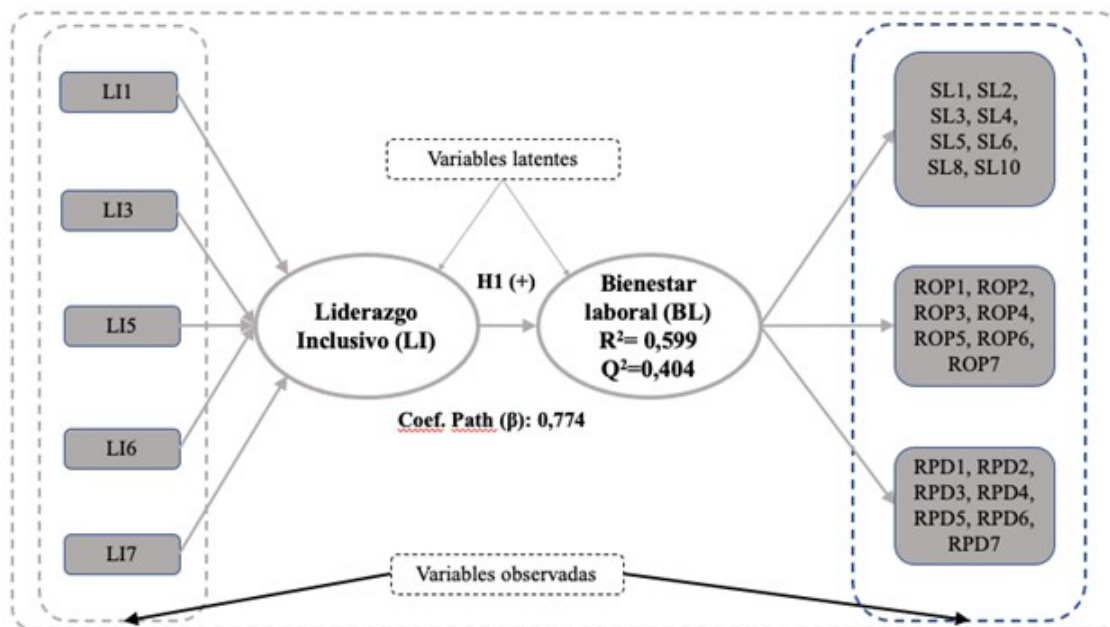
Tabla 8. Hipótesis

Hipótesis	Coef. Path (β)	t value	(Sig.)	Intervalo de confianza (95%)		Aceptada o rechazada
				5%	95%	
H1: El estilo de liderazgo inclusivo tiene una influencia positiva sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras.	0,774	28,384	(0,000)	0,733	0,823	Aceptada

A modo de resumen, la medida de SRMR ($SRMR=0,084$) ha definido un ajuste adecuado del modelo. Se ha determinado una confiabilidad individual óptima de cada uno de los constructos, a pesar de que algunos de los indicadores en cada uno de ellos debieron ser no alcanzar los valores mínimos en cuanto a las cargas externas o por generar colinealidad. Los valores obtenidos para la consistencia interna ($Rho_A=0,984$) y la validez convergente ($AVE=0,702$), ambos por encima de los umbrales mínimos, dotan al modelo de validez y

confiabilidad. Finalmente, el modelo estructural conformado es el que se muestra en la [figura 2](#).

Figura 2. Modelo estructural propuesto



5. DISCUSIÓN

De acuerdo al modelo estructural finalmente definido, las personas trabajadoras perciben un estilo de liderazgo inclusivo relacionado con la posibilidad que tienen ser escuchadas para aportar nuevas ideas (LI1), la posibilidad de discutir los objetivos laborales y cómo alcanzarlos (LI3), la posibilidad de ser atendido por el superior en cualquier momento para atender las necesidades del equipo de trabajo (LI5), la disponibilidad para formular preguntas (LI6) y escuchar peticiones (LI7) de índole laboral. Indicadores que reflejan, a su vez el carácter abierto, accesible y disponible que una persona que ejerza el liderazgo inclusivo debe tener entre sus habilidades. A través de estos indicadores es como el modelo informa de que se produce un impacto positivo sobre el bienestar laboral de las personas trabajadoras.

Por otro lado, el bienestar laboral se manifiesta a través de tres dimensiones: la satisfacción laboral, el sentimiento de respeto y la accesibilidad emocional. En el caso de la primera dimensión, indicadores como el sentimiento de capacidad y eficacia en el trabajo diario (SL7) y la posibilidad de tomar decisiones (SL9) no forman parte del modelo, es decir las personas trabajadoras no se sienten mejor en el trabajo por estos motivos. Precisamente son las dimensiones vinculadas al sentimiento de respeto y a la accesibilidad emocional las que mejor explican el bienestar laboral como resultado de un estilo de liderazgo inclusivo.

En cuanto a la dimensión sobre la intrusión del trabajo en la vida privada, esta no genera efecto alguno sobre el bienestar laboral o, en otras palabras, un estilo de liderazgo inclusivo no influye sobre esta dimensión.

El modelo estructural que se ha definido señala, contrastando así la hipótesis inicialmente planteada, que un estilo de liderazgo inclusivo influye positivamente en el bienestar de las personas trabajadoras, lo que respalda y se sitúa en sintonía con los resultados de otras investigaciones. Por ejemplo, [Xiaotao et al. \(2018\)](#) definieron el liderazgo inclusivo como las

palabras y acciones del líder que indican una invitación y apreciación de las contribuciones de los demás, y encontraron que el liderazgo inclusivo afecta directa y positivamente la seguridad psicológica de las personas empleadas, lo que a su vez afecta su compromiso en el trabajo de mejora de la calidad.

Del mismo modo, [Nguyen et al. \(2019\)](#) utilizaron, como en esta investigación, un enfoque de modelo de ecuaciones estructurales y descubrieron que el liderazgo inclusivo tiene un impacto positivo en determinantes clave como el bienestar de las personas trabajadoras, el ajuste persona-trabajo y el comportamiento innovador.

Además, [Ahmed et al. \(2021\)](#) concluyeron que el liderazgo inclusivo, a través de sus características positivas y de apoyo, puede mejorar la seguridad psicológica de la plantilla a largo plazo y reducir el malestar psicológico.

Además, [Adams et al. \(2020\)](#) indicaron que el liderazgo positivo, que engloba el liderazgo inclusivo, se asoció positivamente con la inclusión y el bienestar laboral.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, si bien se ha demostrado que el liderazgo inclusivo tiene efectos positivos sobre el bienestar laboral en varios estudios, puede ser necesario realizar más investigaciones para comprender los posibles inconvenientes o limitaciones de un estilo de liderazgo inclusivo ([Lundqvist et al., 2023](#)). En este sentido, [Xiaotao et al. \(2018\)](#) examinaron la relación curvilínea entre el liderazgo inclusivo y el rendimiento de las personas trabajadoras en sus tareas, lo que sugiere que un liderazgo demasiado inclusivo puede no ser siempre beneficioso. Por lo tanto, es esencial considerar los posibles matices y complejidades en la relación entre el liderazgo inclusivo y el bienestar laboral.

6. CONCLUSIONES

Promover que las personas sientan un alto grado de bienestar en el trabajo no parece ser solamente una cuestión ética o ligada a las acciones de responsabilidad social empresarial. El común denominador de diversas investigaciones es que, precisamente, un mayor bienestar laboral influye sobre el desempeño individual, el compromiso laboral y, esto, en última instancia lleva consigo alcanzar los objetivos empresariales. Así, parece oportuno desarrollar instrumentos que permitan medir el grado de bienestar laboral de las personas empleadas con el fin de crear entornos laborales de calidad.

Esta investigación ha puesto el acento en el liderazgo inclusivo como estilo directivo a partir del cual mejorar el bienestar de las personas trabajadoras. A través de un estudio empírico con un total de 193 encuestas la investigación ha demostrado que, efectivamente el liderazgo inclusivo influye de manera positiva sobre el bienestar de las personas trabajadoras.

En este sentido, los hallazgos de esta investigación revelan que, aunque la satisfacción laboral forma parte del bienestar, las dimensiones que mejor explican este concepto son las de accesibilidad emocional y respeto, mientras que la intrusión del trabajo en la vida privada no posee efecto alguno sobre el mismo.

Esta investigación y sus resultados pueden tener una importante aplicación práctica para las empresas. Demostrando la influencia que el liderazgo inclusivo tiene sobre el bienestar laboral, resulta oportuno desarrollar las habilidades directivas ligadas a este estilo de liderazgo como son la apertura, la accesibilidad y la disponibilidad para tratar a las personas subordinadas.

Desarrollando y aplicando este estilo de liderazgo es posible fomentar un entorno de trabajo asentado sobre equipos de trabajo diversificados, lo que a su vez puede conducir a una

mayor satisfacción y compromiso laboral, lo que en última instancia puede hacer mejorar el desempeño laboral individual. En este sentido, dentro de las prácticas de gestión de recursos humanos, las acciones de formación del personal directivo orientadas al desarrollo de habilidades directivas deberían facilitar la adquisición de aquellas competencias profesionales ligadas al concepto de liderazgo.

En general, las implicaciones prácticas del liderazgo inclusivo son de gran alcance y abarcan diversos aspectos del funcionamiento de la organización, el bienestar de los empleados y el impacto social.

Con relación a las limitaciones que presenta esta investigación, podría afirmarse que son las propias ligadas a un número de encuestas reducido. Así, un mayor número de respuestas en el cuestionario hubiera permitido recoger un conjunto de datos más amplio, por ejemplo, de personas que trabajan en países diferentes a España. Asimismo, la realización de trabajo de campo a través de internet implica cierto sesgo propio del muestreo no probabilístico relacionados con la distribución de encuestas online (Blank, 2016). Para minimizar el efecto de este sesgo se han seguido las aportaciones de Daikeler et al. (2019), así, el trabajo de campo se realizó tanto en redes sociales de carácter generalista, como en aquellas otras que tienen un carácter más especializado, dirigiendo el cuestionario a una población específica, aquella que es asalariada y su puesto de trabajo está subordinado al de una persona que ejerce una función directiva.

En cuanto a las líneas de investigación futuras, se plantea la posibilidad de realizar este mismo estudio investigando sobre las diferencias que puedan existir en cuanto al género de las personas trabajadoras, en cuanto al género de las personas directivas y en cuanto al nivel de formación y grupo profesional que ocupan las personas encuestadas. Revelar si existen o no estas diferencias puede ser importante para aclarar el camino de los retos y las transformaciones a las que se enfrentan las empresas y, de manera más concreta, la función de dirección de recursos humanos.

Autoría del trabajo

Conceptualización, R.R.L e MJ.V.G.; Metodología, R.R.L y J.A.V.; Software, R.R.L.; Adquisición de datos, R.R.L, L.G.G., J.A.V. y MJ.V.G.; Análisis e interpretación, R.R.L y J.A.V.; Redacción-Preparación del borrador, R.R.L y MJ.V.G.; Redacción-Revisión y Edición, R.R.L, L.G.G., J.A.V. y MJ.V.G. Todos los autores han leído y están de acuerdo con la versión publicada del manuscrito.

Referencias

- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive Leadership: Relationships with Employee Inclusion, Discrimination, and Well-Being. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 69(4), 1145-1173. <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. A., & Qin, Y. J. (2021). How inclusive leadership paves way for psychological well-being of employees during trauma and crisis: A three-wave longitudinal mediation study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819-831. <https://doi.org/10.1111/jan.14637>

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction [Article]. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(96\)90005-6](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(96)90005-6)
- Bagozzi, R. (1994). Structural equation models in marketing research. En A. M. Association (Ed.), *First Annual Advanced Research Techniques Forum*. Neal, W.D.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness [Article]. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.08.008>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement [Article]. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124-139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Blank, G. (2016). The Digital Divide Among Twitter Users and Its Implications for Social Research. *Social Science Computer Review*, 35(6), 679-697. <https://doi.org/10.1177/0894439316671698>
- Cao, M., Zhao, Y., & Zhao, S. (2023). How CEOs' inclusive leadership fuels employees' well-being: a three-level model. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(11), 2305-2330. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2077126>
- Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A., & Rupp, D. E. (2009). How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications for Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1553-1561. <https://doi.org/10.1037/a0016429>
- Carmeli, A., & Colakoglu, S. N. (2005). The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence. En N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *The Effect of Affect in Organizational Settings* (Vol. 1, pp. 77-93). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01104-1](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01104-1)
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Sage University.
- Cassel, C., Hackl, P., & Westlund, A. H. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26(4), 435-446. <https://doi.org/10.1080/02664769922322>
- Castro-González, S., & Bande, B. (2019). Influence of ethical leadership and CSR perception on sales force performance. *Revista Galega de Economía*, 28(3), 55-72. <https://doi.org/10.15304/rge.28.3.5844>

- Cenfetelli, R. T., & Bassellier, G. (2009). Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *Mis Quarterly*, 33(4), 689-707. <https://doi.org/10.2307/20650323>
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *Mis Quarterly*, 22(1), vii-xvi. <https://www.jstor.org/stable/249674>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En V. Esposito Vinci, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655-690). Springer.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Kang, S.-W. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877-1901. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>
- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(6), 931-943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Daikeler, J., Bošnjak, M., & Lozar Manfreda, K. (2019). Web Versus Other Survey Modes: An Updated and Extended Meta-Analysis Comparing Response Rates. *Journal of Survey Statistics and Methodology*, 8(3), 513-539. <https://doi.org/10.1093/jssam/smz008>
- Deery, M., & Jago, L. (2015). Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472. <https://doi.org/10.1108/ijchm-12-2013-0538>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *Mis Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/misq/2015/39.2.02>
- Dorta-Afonso, D., Gonzalez-de-la-Rosa, M., Garcia-Rodriguez, F. J., & Romero-Dominguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6), 1-18, Article 3226. <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Edgar, F., & Geare, A. (2014). An employee-centred analysis: professionals' experiences and reactions to HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 673-695. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.803137>
- Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K., & Thoresen, C. (2015). Well-being and performance: measurement issues for HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1983-1994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041760>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fang, Y., Chen, J.-Y., Wang, M.-J., & Chen, C.-Y. (2019). The Impact of Inclusive Leadership on Employees' Innovative Behaviors: The Mediation of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 1803. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01803>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>

- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452. <https://doi.org/10.1177/002224378201900406>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Geisser, S. (1975). The Predictive Sample Reuse Method with Applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328. <https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects [Article]. *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00113.x>
- Gimeno-Arias, F., Santos-Jaen, J. M., Palacios-Manzano, M., & Garza-Sanchez, H. H. (2021). Using PLS-SEM to Analyze the Effect of CSR on Corporate Performance: The Mediating Role of Human Resources Management and Customer Satisfaction. An Empirical Study in the Spanish Food and Beverage Manufacturing Sector. *Mathematics*, 9(22), 1-21, Article 2973. <https://doi.org/10.3390/math9222973>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46(5), 908-935. <https://doi.org/10.1108/pr-11-2015-0286>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 29-37. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a4>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis? *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>

- IBM Corp. (2017). IBM SPSS Statistics for MAC Os. Version 25.0. Released 2017. In. Armonk, NY: IBM Corp.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.04.001>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 31(6), 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Kusumawardani, K. A., Arquisola, M. J., Amin, G., & Restiawati, M. (2022). Inclusive leadership and workers' safety behaviour during Covid-19 pandemic. *Evidence-based HRM*, 11(3), 465-482. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-04-2021-0064>
- Liu, C., Wang, C., Wang, H., & Xu, D. (2021). How does daily family-supportive supervisor behavior relieve subordinates' job stress? The effect of ethical leadership and positive emotions. *Baltic Journal of Management*, 16(3), 465-478. <https://doi.org/10.1108/BJM-05-2020-0162>
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11, Article 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- Lucia-Casademunt, A. M., Ariza-Montes, J. A., & Morales-Gutiérrez, A. C. (2013). Determinants of occupational well-being among executive women. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 26(2), 229-257. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2013-0064>
- Lundqvist, D., Wallo, A., & Reineholm, C. (2023). Leadership and well-being of employees in the Nordic countries: A literature review. *Work*, 74(4), 1331-1352. <https://doi.org/10.3233/WOR-210063>
- Maria Gutierrez-Vargas, L., Antonio Arenas-Cardona, H., & del Socorro Lopez-Gomez, M. (2020). The relationship between the use of work-life benefits and policies (WLBPs) and job satisfaction: the mediating role of the work-to-family conflict. *Cuadernos De Gestion*, 20(3), 75-86. <https://doi.org/10.5295/cdg.191098lg>
- Massingham, P. R., & Tam, L. (2015). The relationship between human capital, value creation and employee reward. *Journal of intellectual capital*, 16(2), 398-418. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2014-0075>
- Moncada Lluís, S., Llorens Serrano, C., Font Corominas, A., Galtes Camps, A., & Navarro Gine, A. (2008). Psychosocial Risk Exposure among Wage Earning Population in Spain (2004-05): Reference Values of the 21 Dimensions of COPSOQ ISTAS21 Questionnaire. *Revista Espanola de Salud Publica*, 82(6), 667-675. <Go to ISI>://WOS:000261894800007
- Mor-Barak, M. E. (2005). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Nguyen, P. V., Huyen Thi Ngoc, L., Thi Vu Anh, T., & Huynh Thi Sa, D. (2019). The effects on inclusive leadership on job performance through mediators. *Asian Academy of Management Journal*, 24(2), 63-94. <https://doi.org/10.21315/aamj2019.24.2.4>

- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*, 28(5), 1-22. <https://doi.org/10.1111/ijn.13040>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Norusis, M. J. (1993). *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). The 'What', 'Why' and 'How' of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Parker, G. B., & Hyett, M. P. (2011). Measurement of well-being in the workplace: the development of the work well-being questionnaire. *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 199(6), 394-397. <https://doi.org/10.1097/NMD.0b013e31821cd3b9>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/10.1177/0972150919859101>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire [Article]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS GmbH. Retrieved April 1, 2022 from <http://www.smartpls.com>
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: tutorial and annotated example. *SIGMIS Database*, 40(3), 9-39. <https://doi.org/10.1145/1592401.1592405>
- Salgado, J. F., Blanco, S., & Moscoso, S. (2019). Subjective well-being and job performance: Testing of a suppressor effect. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 93-102. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a9>
- Santiago-Torner, C. (2023). Ethical leadership and benevolent climate. The mediating effect of creative self-efficacy and the moderator of continuance commitment. *Revista Galega de Economía*, 32(3), 1-29. <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Sels, L., De Winne, S., Maes, J., Delmotte, J., Faems, D., & Forrier, A. (2006). Unravelling the HRM-Performance link: Value-creating and cost-increasing effects of small business HRM. *Journal of Management Studies*, 43(2), 319-342. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00592.x>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133. <https://doi.org/10.1111/j.2517-6161.1974.tb00994.x>
- Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European Management Journal*, 34(6), 618-632. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.003>
- Sun, J., Wang, C. C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2021). Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: a hierarchical linear model analysis for construction projects [Article]. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1642-1660. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2020-0503>
- Thorsen, S. V., & Bjorner, J. B. (2010). Reliability of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 25-32. <https://doi.org/10.1177/1403494809349859>
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), 165-175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- van Knippenberg, D., & van Ginkel, W. P. (2021). A Diversity Mindset Perspective on Inclusive Leadership. *Group & Organization Management*, 47(4), 779-797. <https://doi.org/10.1177/1059601121997229>
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04409.x>
- Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., & Álvarez-Pérez, D. (2018). Liderazgo transformador, engagement & creatividad en el contexto de PYMES intensivas en conocimiento. *Revista Galega de Economía*, 27(1). <https://doi.org/10.15304/rge.27.1.5227>
- Williams, L. J., Vandenberg, R. J., & Edwards, J. R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604. <https://doi.org/10.5465/19416520903065683>
- World Health Organization. (2021). *Health promotion glossary of terms 2021*. World Health Organization.
- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I., & Yu, M. (2018). Is too much inclusive leadership a good thing? An examination of curvilinear relationship between inclusive leadership and employees' task performance. *International Journal of Manpower*, 39(7), 882-895. <https://doi.org/10.1108/ijm-01-2017-0011>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country [Article]. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>