

## IMPACTO DE LA DIVERSIDAD EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Geovanna Paola Villagómez Vásquez<sup>1</sup>; Ricardo Xavier Chávez Betancourt<sup>2</sup>

(Recibido en agosto 2024, aceptado en octubre 2024)

<sup>1</sup>Magister en Psicopedagogía, Universidad Estatal de Bolívar, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0747-4810>. Master en Administración de Empresas

Universidad Estatal de Bolívar, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1379-0403>

gvillagomez@ueb.edu.ec; rchavez@ueb.edu.ec

**Resumen:** El presente estudio analiza la importancia de la diversidad en la gestión del talento humano, enfocándose en el impacto dentro de las organizaciones de la Provincia Bolívar, Ecuador. El objetivo fue examinar los factores que influyen en el desarrollo y rendimiento empresarial a través de políticas inclusivas. Para ello, se empleó una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y transversal con 10 instituciones públicas participantes. Se administró un cuestionario ad-hoc, para obtener información y poder evaluar las prácticas de inclusión y gestión del talento. Los resultados revelaron que el 80 % de las instituciones realizan capacitaciones sobre diversidad semestralmente, mientras que el 70 % de los empleados perciben que su institución valora la diversidad. Además, el 100 % de los encuestados consideran que existe igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional, y un 80 % reporta una mejora significativa en la productividad debido a la diversidad. Aunque estos resultados son alentadores, se detecta la necesidad de profundizar en las evaluaciones y abordar las percepciones neutrales. Se concluye que la gestión efectiva de la diversidad es un motor esencial para la innovación y el éxito organizacional, sugiriendo la importancia de un monitoreo continuo y la adaptación de prácticas inclusivas según las realidades culturales y organizativas específicas.

**Palabras clave:** Diversidad, Inclusión, Innovación, Rendimiento, Compromiso.

## IMMIGRATION: CHILDREN'S PERCEPTIONS BASED ON NARRATIVES ON THE EFFECTS ON INTERPERSONAL RELATIONSHIPS

**Abstract:** This study analyzes the importance of diversity in human talent management, focusing on the impact within organizations in the Bolívar Province, Ecuador. The objective was to examine the factors that influence business development and performance through inclusive policies. To do so, a quantitative descriptive and cross-sectional research was used with 10 participating public institutions. An ad-hoc questionnaire was administered to obtain information and to evaluate inclusion and talent management practices. The results revealed that 80% of the institutions conduct diversity training on a semiannual basis, while 70% of employees perceive that their institution values diversity. In addition, 100% of respondents consider that there is equal opportunity for professional development, and 80% report a significant improvement in productivity due to diversity. Although these results are encouraging, there is a need to deepen the evaluations and address neutral perceptions. It is concluded that effective diversity management is an essential driver for innovation and organizational success, suggesting the importance of continuous monitoring and adaptation of inclusive practices according to specific cultural and organizational realities.

**Keyword:** Diversity, Inclusion, Innovation, Performance, Engagement.

## IMPACTO DA DIVERSIDADE NA GESTÃO DE TALENTOS HUMANOS

**Resumo:** O presente estudo analisa a importância da diversidade na gestão do talento humano, com foco no impacto nas organizações da Província de Bolívar, Equador. O objetivo foi examinar os fatores que influenciam o desenvolvimento e o desempenho empresarial por meio de políticas inclusivas. Para tanto, utilizou-se uma pesquisa quantitativa descritiva e transversal com 10 instituições públicas participantes. Foi aplicado um questionário ad hoc para obter informações e avaliar as práticas de inclusão e gestão de talentos. Os resultados revelaram que 80% das instituições realizam treinamentos sobre diversidade semestralmente, enquanto 70% dos funcionários percebem que sua instituição valoriza a diversidade. Além disso, 100% dos entrevistados consideram que há oportunidades iguais de desenvolvimento profissional e 80% relatam uma melhoria significativa na produtividade devido à diversidade. Embora estes resultados sejam encorajadores, é necessário aprofundar as avaliações e abordar percepções neutras. Conclui-se que a gestão eficaz da diversidade é um motor essencial para a inovação e o sucesso organizacional, sugerindo a importância do monitoramento contínuo e da adaptação de práticas inclusivas de acordo com realidades culturais e organizacionais específicas.

**Palavras-chave:** Diversidade, Inclusão, Inovação, Desempenho, Comprometimento.

## INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha comenzado con una notable presencia de conceptos relacionados con la *diversidad*. En este sentido la globalización, al promover la homogeneización, también ha puesto de relieve la importancia de considerar diversos factores determinantes en la salud y el bienestar, abarcando desde las variaciones demográficas hasta la circulación global de productos y servicios. En las últimas dos décadas, la diversidad ha adquirido una relevancia significativa. Desde una perspectiva formativa y educativa, es crucial destacar que la gestión del talento humano ha experimentado variaciones y cambios sustanciales, desde la base legal hasta los procedimientos de selección en diversos ámbitos de la gestión del talento (Chiavenato, 2009). En un contexto globalizado, las organizaciones enfrentan tanto desafíos como oportunidades para integrar a personas de diferentes géneros, edades, etnias, religiones, orientaciones sexuales y habilidades.

La gestión de la diversidad no solo fomenta la justicia social, sino que también promueve la equidad y tiene un impacto directo en el rendimiento y la competitividad de las empresas. En el contexto latinoamericano, y específicamente en Ecuador, la gestión de la diversidad en el ámbito laboral ha ganado relevancia en los últimos años. Las empresas ecuatorianas están reconociendo cada vez más la importancia de crear entornos inclusivos que valoren y utilicen la diversidad de su fuerza laboral (Ramírez, et al., 2021). Este cambio de paradigma se refleja en la implementación de políticas de inclusión y programas de capacitación en diversidad en varias organizaciones líderes del país.

La aplicación de leyes sobre diversidad e inclusión en Ecuador van de la mano según Ariadna (2023) con los Indicadores Clave de Rendimiento, o KPI por sus siglas en inglés, son herramientas vitales en el mundo empresarial para evaluar y medir el desempeño de una empresa, proyecto o actividad en relación con sus objetivos estratégicos los cuales han experimentado avances significativos en las últimas décadas, especialmente desde la adopción de la Constitución de 2008 (Asamblea Constituyente,

2008). Este marco legal ha establecido bases sólidas para la protección de grupos históricamente marginados, incluyendo personas con discapacidad, comunidades indígenas y afroecuatorianas (Antón, 2018). Sin embargo, la implementación efectiva de estas leyes enfrenta desafíos persistentes, como la falta de recursos y la resistencia cultural en algunos sectores de la sociedad (Granda, 2016). A pesar de estos obstáculos, iniciativas como la Ley Orgánica de Discapacidades y políticas de acción afirmativa en educación y empleo han mostrado resultados prometedores en la promoción de una sociedad más inclusiva (Consejo Nacional para la Igualdad de Discapacidades, 2021). No obstante, expertos señalan la necesidad de fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación para garantizar una aplicación más efectiva y consistente de estas leyes en todo el país (Torres, 2019).

En la Provincia Bolívar, situada en la región central de Ecuador, el panorama empresarial está experimentando una transformación gradual hacia prácticas más inclusivas. Aunque los estudios específicos sobre la gestión de la diversidad en esta región son limitados, investigaciones recientes sugieren que las empresas bolivarenses están empezando a reconocer el potencial de la diversidad para impulsar la innovación y mejorar el clima laboral (Andrade et al., 2023).

Dado que cada individuo posee características únicas, las empresas están empezando a priorizar la integración de políticas de diversidad e inclusión en la gestión del talento. Este enfoque no solo contribuye a crear un entorno donde todas las personas se sientan representadas, sino que también fomenta la lucha contra la discriminación y promueve la igualdad de oportunidades, independientemente del género, la edad o la cultura. Esto busca transformar a las personas en agentes activos de cambio dentro de las organizaciones. Para Fernández (2019) las habilidades humanas es la capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal lo que conlleva a la diversidad.

Según Bersin, (2019) la diversidad en el lugar de trabajo significa que una empresa emplea a una amplia gama de personas diversas. En otras palabras, una fuerza laboral diversa incluye a trabajadores con características diferentes, lo que coincide con Díaz y González (2018) con la diversidad e inclusión en una organización trata de crear una cultura organizacional lo suficientemente fuerte para comprender las diferencias de cualquier tipo, con programas que aseguren el bienestar de los empleados, y donde exista un ambiente en el que la comunicación sea abierta y efectiva. Se trata de fortalecer los valores culturales, fomentando la solidaridad, el respeto, el trabajo en equipo y la ética. Sin embargo, hay que tener en cuenta los dicho por Fernández (2019), que la gestión de la diversidad no es una estrategia que se pueda replicar de la misma manera en todas las organizaciones debido a su carácter moldeable, pues esta estrategia debe ser implementada de acuerdo a las características de los colaboradores. La diversidad del talento y su contratación exitosa tiene un impacto positivo significativo en el desempeño de una empresa. Aporta diferentes perspectivas y habilidades para resolver problemas de manera creativa, mejora la comprensión de las necesidades de los clientes y crea nuevas oportunidades de mercado. Además, la diversidad atrae mayores oportunidades de inversión al mejorar la posición de una empresa en las calificaciones de inversión, maximiza la motivación, el compromiso y la lealtad del talento al crear un sentido de pertenencia, y fortalece la marca empleadora y la reputación de la empresa (González, 2023).

Sin embargo, para generar un valor añadido significativo, las empresas deben fomentar espacios laborales diversos. Un entorno diverso mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual es crucial para la pertenencia institucional. Como señala García y Dolan (1997), “la diversidad bien gestionada puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible” (p. 21). Por consiguiente, la diversidad y la ofrecen beneficios potenciales al mejorar la toma de decisiones y la capacidad de resolución de conflictos, impulsando la creatividad y la innovación. La noción de que

un grupo homogéneo es menos problemático para una organización ha quedado obsoleta; hoy en día, es esencial abordar variables que favorezcan el desarrollo de la empresa y abran espacios a la competencia (Lorenzo et al., 2021).

La gestión de la diversidad no solo debe centrarse en la inclusión de grupos tradicionalmente ausentes, sino también en mejorar las perspectivas mentales para fortalecer la fidelidad, el compromiso y la pertenencia de los empleados. Así, se potenciarán las habilidades individuales y se contribuirá al desarrollo y mejora de las empresas. Por consiguiente, este estudio tuvo como objetivo analizar los factores de diversidad que influyen en la gestión del talento humano en las organizaciones, ubicadas en la Provincia Bolívar, Ecuador. Se teorizan las formas en que la diversidad contribuye al desarrollo organizacional y al rendimiento empresarial. Además, se pretende describir los desafíos y las estrategias para promover entornos laborales inclusivos. El análisis busca evidenciar cómo la integración de la diversidad puede potenciar el desarrollo organizacional y mejorar los resultados empresariales, proporcionando una visión integral sobre las prácticas y políticas que favorecen una cultura organizacional inclusiva.

## MÉTODO

Se implementó un diseño cuantitativo de tipo descriptivo y transversal, el cual fue apropiado para recopilar datos en un solo momento y comparar variables entre distintos grupos. En este caso, se utilizó para examinar la diversidad y su impacto en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones públicas de la Provincia Bolívar, Ecuador.

Los participantes fueron empleados de 10 instituciones públicas seleccionadas mediante muestreo intencional por conveniencia. El principal instrumento ad-hoc fue un cuestionario estructurado y validado por expertos en diversidad o en gestión del talento humano. El cuestionario quedó estructurado por 5 dimensiones como diversidad demográfica, políticas y prácticas de diversidad, clima laboral inclusivo, desarrollo profesional y oportunidades y desempeño organizacional.

Luego de la validación del contenido fue administrado a través de la plataforma Google Forms. El tratamiento estadístico fue principalmente descriptivo de frecuencias con el fin de resumir las respuestas del cuestionario. Se presentaron datos de manera gráfica, categorizando los resultados en dimensiones como “diversidad demográfica”, “políticas y prácticas de diversidad”, “clima laboral inclusivo”, entre otras. El manejo de la ética de la información en este estudio, es la confidencialidad y el anonimato de los encuestados, lo cual contribuyen a proteger la privacidad de los participantes.

## RESULTADOS

En relación a la *dimensión de diversidad demográfica*, esta incluye aspectos clave como la edad y el género, factores esenciales para comprender la composición y dinámica del personal en las instituciones públicas. Estos elementos no solo reflejan la estructura demográfica de la fuerza laboral, sino que también influyen en la implementación de políticas inclusivas y en la promoción de la equidad dentro de las organizaciones. Analizar la diversidad demográfica permite identificar patrones y desafíos específicos, facilitando el desarrollo de estrategias que mejoren la representatividad y la eficacia de los equipos de trabajo en el sector público.

El grupo de edad más representativo fue el de 31-45 años, con un 46 %, lo que implica que casi la mitad de la población pertenece a este, mientras que el segundo más grande es el de 46-60 años, que abarca el 33 % de la población, siguiendo el de 18-30 años tuvo una representación considerablemente menor, con un 20 % y finalmente, de más de 60 años es el menos representativo, con solo un 1 %. La mayoría de los encuestados son hombres (50 %), seguidos de mujeres (45 %), mientras que una minoría (5 %) pertenece a la categoría de “Otro/Prefiere no decir”. Esto refleja una mayor representación de hombres en comparación con mujeres y otras identidades de género, indicando una estructura de género relativamente equilibrada pero aún con una ligera predominancia masculina. La baja proporción de la categoría “Otro/Prefiere no decir” sugiere que las opciones de género diversas aún son poco representadas o reconocidas en la institución.

**Tabla 1.** Descriptivos de edad y género

Variables	Grupo	Porcentajes
Edad	18-30	20 %
	31-45	46 %
	46-60	33 %
	61 +	01 %
Género	Masculino	50 %
	Femenino	45 %
	Otro	05 %

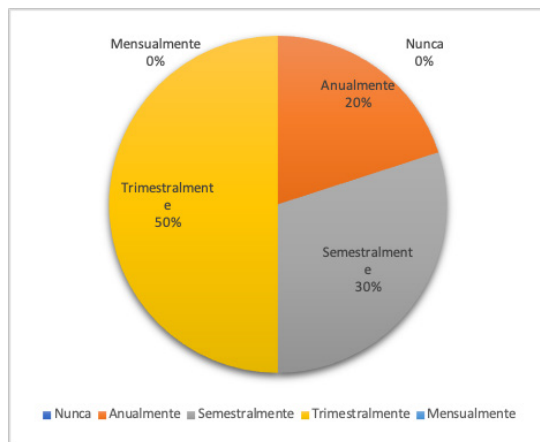
Encuanto a la *dimensión de políticas y prácticas de diversidad*, esta incluye aspectos relacionados con el ámbito político y las capacitaciones sobre diversidad, elementos cruciales para comprender y mejorar la composición del personal en las instituciones públicas. Estas políticas y prácticas no solo fomentan un entorno laboral inclusivo, sino que también aseguran que todos los empleados estén capacitados para manejar y valorar la diversidad en sus múltiples formas. El análisis de esta dimensión fue fundamental para diseñar estrategias que promuevan una mayor equidad y cohesión dentro de las organizaciones del sector público

El gráfico 1 muestra que la mitad de las instituciones (50 %) realiza estas capacitaciones de forma trimestral, siendo ésta la frecuencia más común, le siguen las capacitaciones semestrales con un 30 % y las anuales con un 20 % y por último ninguna institución reporta realizar capacitaciones mensuales o no realizarlas nunca. Estos datos sugieren un compromiso significativo con la capacitación en diversidad e inclusión entre las instituciones encuestadas, ya que el 80 % realiza estas actividades al menos semestralmente. Sin embargo, existe espacio para mejorar la frecuencia, considerando que solo la mitad lo hace trimestralmente y ninguna mensualmente.

El 70 % de las instituciones cuenta con una política formal de diversidad e inclusión, lo cual refleja un compromiso significativo hacia la promoción de un ambiente inclusivo y equitativo. Sin embargo, el 30 % de las instituciones aún no tienen dicha política, lo que sugiere la necesidad de fomentar la implementación de estas medidas en estas organizaciones. Es relevante notar que ninguna

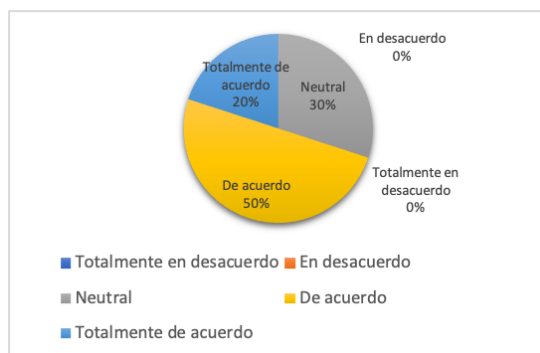
institución se encuentra en la fase de desarrollo de una política de este tipo, indicando una clara división entre instituciones que han adoptado estas prácticas y aquellas que no lo han hecho.

**Figura 1.** Capacitaciones sobre diversidad e inclusión



La *dimensión del clima laboral inclusivo* abarca aspectos clave como la valoración y promoción de la diversidad en el entorno de trabajo, así como el grado de comodidad que sienten los empleados al expresar su identidad. Estos elementos son esenciales para comprender y mejorar la integración del personal en las instituciones públicas. Evaluar esta dimensión permite identificar barreras y oportunidades, siendo fundamental para diseñar estrategias que fomenten una mayor equidad y cohesión dentro de las organizaciones del sector público.

**Figura 2.** Mi institución valora y promueve la diversidad



El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados (70 %) tienen una percepción positiva, estando “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” con la afirmación. Un tercio (30 %) mantiene una posición neutral, mientras que ningún encuestado expresó desacuerdo. Estos resultados sugieren una tendencia generalmente positiva en la percepción de los empleados sobre la valoración y promoción de la diversidad en su institución. Sin embargo, el hecho de que un 30 % se mantenga neutral podría indicar áreas de mejora en las políticas y prácticas de diversidad e inclusión.

La encuesta revela que el 70 % de los empleados se sienten muy cómodos expresando su identidad en el trabajo, lo cual sugiere un ambiente laboral generalmente inclusivo. Sin embargo, el 20 % que experimenta comodidad representa un desafío significativo para la organización, particularmente preocupante es el 10 % que no se siente nada cómodo, lo que podría indicar problemas graves de discriminación o exclusión.

La *dimensión de desarrollo profesional y oportunidades* que abarca aspectos clave como considera que todos los empleados tienen igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional, independientemente de su origen o características personales y si existen programas de mentoría que promuevan la diversidad en posiciones de liderazgo en el entorno de trabajo. En este caso la totalidad de los encuestados considera que en su institución existe igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional de todos los empleados, sin distinciones basadas en origen o características personales.

La encuesta revela que el 70 % de los encuestados afirma la existencia de programas de mentoría para promover la diversidad en posiciones de liderazgo, lo cual es un indicador positivo de compromiso organizacional con la inclusión, sin embargo, el 20 % que responde negativamente sugiere una brecha significativa en la implementación o comunicación de estos programas y el 10 % que indica que estos programas están “en desarrollo” refleja una organización en transición, posiblemente respondiendo a demandas recientes de mayor diversidad.

**Figura 3.** Impactado la diversidad en la productividad de su institución



El gráfico muestra que la gran mayoría de los encuestados (90 %) percibe una mejora en la productividad debido a la diversidad, con un 80 % indicando una mejora significativa y un 10 % una mejora ligera. El 10 % restante considera que no ha habido impacto. Notablemente, ningún encuestado reporta un empeoramiento de la productividad. Según Hunt et al. (2018), “las empresas en el cuartil superior para la diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 21 % más de probabilidades de experimentar una rentabilidad superior al promedio que las empresas en el cuarto cuartil” (p. 1). Esta investigación respalda la percepción mayoritaria en nuestros datos de que la diversidad mejora el rendimiento organizacional.

El 80 % de los encuestados considera que la diversidad ha contribuido de manera significativa a la innovación en su institución, lo que resalta el valor de un entorno diverso para fomentar nuevas ideas y enfoques innovadores. El 15 % opina que la contribución ha sido moderada, lo cual sugiere que, aunque perciben beneficios, estos no son tan pronunciados. Un pequeño grupo del 5 % no percibe ningún impacto de la diversidad en la innovación, y notablemente, ningún encuestado reportó un impacto negativo. Se resumen los datos en la tabla 2.

**Tabla 1.** Comparación de grupos y dimensiones identificadas

Dimensiones	Grupo	Relación
Diversidad demográfica,	Edad y género	31-45; H
Políticas y prácticas de diversidad,	C. trimestral	50 %
Clima laboral inclusivo,	Percepción	70 %
Desarrollo profesional y oportunidades	Programas	70 %
Desempeño organizacional.	Diversidad	80 %

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos a través de los diversos gráficos y tablas analizados revelan un panorama generalmente positivo en cuanto a la percepción y el impacto de la diversidad e inclusión en las instituciones estudiadas. Sin embargo, también se identifican áreas de oportunidad que merecen atención. En primer lugar, la frecuencia de capacitaciones en diversidad e inclusión muestra un compromiso significativo, con un 80 % de las instituciones realizando estas actividades al menos semestralmente. Este hallazgo es consistente con la importancia que Roberson et al. (2017) atribuyen a la formación continua en estos temas para lograr un cambio organizacional sostenible. Como señalan Roberson et al. (2021), “las capacitaciones frecuentes y consistentes en diversidad e inclusión son fundamentales para crear un cambio organizacional sostenible y fomentar un ambiente laboral verdaderamente inclusivo” (p. 287). Este hallazgo respalda la necesidad de mantener y potencialmente aumentar la frecuencia de estas capacitaciones en las instituciones analizadas.

La percepción de que la institución valora y promueve la diversidad es mayoritariamente positiva, con un 70 % de los encuestados expresando acuerdo. No obstante, el 30 % de



respuestas neutrales sugiere que aún hay espacio para mejorar la comunicación y las prácticas en este ámbito. Como señala Roberson (2006), la percepción positiva de las prácticas de diversidad está directamente relacionada con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Según Roberson (2006), la percepción de los empleados sobre las prácticas de diversidad e inclusión en su organización está directamente relacionada con su satisfacción laboral y compromiso organizacional. La autora señala que “cuando los empleados perciben que su organización valora la diversidad, es más probable que se sientan incluidos y, por lo tanto, más comprometidos con la organización” (p. 234). Para abordar estas disparidades, se recomienda implementar programas de diversidad y fomentar una cultura de diálogo abierta. Los autores concuerdan con lo dicho por Waldman & Sparr (2023) esto no solo mejoraría el bienestar de los empleados, sino que también podría aumentar la innovación y el rendimiento organizacional.

Es notable que el 100 % de los encuestados considera que existe igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional. Sin embargo, este resultado unánime debe interpretarse con cautela. Nishii y Mayer (2009) advierten que las percepciones de igualdad no siempre reflejan con precisión las experiencias vividas por todos los empleados, especialmente aquellos de grupos subrepresentados. Finalmente, el impacto de la diversidad en la productividad institucional es percibido de manera positiva, con un 80 % indicando una mejora significativa. Este hallazgo respalda la teoría de que la diversidad, cuando se gestiona adecuadamente, puede convertirse en un motor de innovación y rendimiento organizacional (Page, 2017). Como señalan Nishii y Mayer (2009), “aunque las percepciones de igualdad son cruciales, no siempre reflejan con precisión las experiencias vividas por todos los empleados, especialmente aquellos de grupos subrepresentados” (p. 1412). Como análisis de datos objetivos sobre promociones y desarrollo profesional, así como estudios cualitativos que exploren las experiencias individuales de los empleados.

La consistencia en las respuestas positivas a través de los diferentes aspectos evaluados sugiere que las instituciones están logrando avances significativos en la implementación de políticas y prácticas de diversidad e inclusión. Sin embargo, la presencia de respuestas neutrales y la unanimidad en algunas preguntas indican la necesidad de una evaluación más profunda y posiblemente de métodos de investigación complementarios para capturar matices y experiencias diversas. Esta distribución subraya la necesidad de fortalecer y ampliar los programas existentes, asegurando una cobertura más uniforme y una comunicación efectiva en toda la organización lo que coincide con los autores (Ramón et al., 2007).

Para Nishii & Mayer (2009) es fundamental explorar la dimensión de desempeño organizacional, la cual incluye aspectos clave como el impacto de la diversidad en la productividad y la percepción de su contribución a la innovación dentro de la institución. Estudios demuestran que equipos diversos tienden a resolver problemas de manera más efectiva y proponer soluciones innovadoras debido a la multiplicidad de ideas. No obstante, es crucial que estas instituciones no solo implementen políticas de diversidad, sino que también desarrollen un ambiente inclusivo que permita a todos los miembros participar plenamente, lo cual maximiza el impacto positivo en el rendimiento organizacional (Zamorano et al., 2023).

Es importante considerar que estos resultados podrían estar influenciados por sesgos de deseabilidad social o por limitaciones en la muestra. Futuros estudios podrían beneficiarse de la inclusión de medidas objetivas de diversidad y rendimiento, así como de implementar otras metodologías que permitan explorar las experiencias individuales en mayor profundidad, mientras que los resultados son alentadores, también señalan la importancia de mantener un enfoque crítico y continuo en la mejora de las prácticas de diversidad e inclusión. Las instituciones deben seguir trabajando para cerrar la brecha entre las percepciones y las experiencias vividas, asegurando que los beneficios de la diversidad se materialicen de manera equitativa para todos los miembros de la organización.

El análisis de los datos revela un panorama alentador respecto a la implementación de políticas de diversidad e inclusión en las instituciones evaluadas. La alta frecuencia de capacitaciones refleja un compromiso sólido con la formación continua, un factor esencial para el cambio organizacional sostenible. La percepción general de que las instituciones valoran la diversidad es mayoritariamente positiva, lo cual es un buen indicador del clima organizacional. Sin embargo, el hecho de que un 30 % de los encuestados mantenga una postura neutral sugiere que todavía hay margen para mejorar en la comunicación y en la implementación de prácticas inclusivas. A pesar del consenso unánime en torno a la igualdad de oportunidades, este dato debe interpretarse con cautela, pues las percepciones generales pueden no capturar completamente las experiencias de todos los empleados, especialmente aquellos de grupos minoritarios. Además, el impacto positivo percibido de la diversidad en la productividad institucional refuerza la idea de que la diversidad bien gestionada es un catalizador para la innovación y el rendimiento.

En un entorno empresarial caracterizado por la creciente interconexión y diversidad, se destaca la relevancia estratégica de gestionar el talento de manera inclusiva. La inclusión de individuos de diferentes géneros, edades, etnias, religiones, orientaciones sexuales y habilidades no solo responde a imperativos éticos de justicia social, sino que también emerge como un determinante crucial del desempeño y la competitividad empresarial. La diversidad en el entorno laboral no solo enriquece la dinámica organizacional, sino que también estimula la generación de ideas innovadoras y soluciones creativas. Al integrar una variedad de perspectivas y experiencias, se facilita un abordaje más holístico y efectivo de los desafíos empresariales, a la par que se promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados, factores determinantes para la retención del talento. Estos resultados concuerdan lo dicho por Rodríguez (2020) subrayan la percepción ampliamente positiva sobre la diversidad como motor de innovación, alineándose con investigaciones

recientes que destacan cómo los entornos diversos pueden facilitar la creatividad y la resolución de problemas complejos dentro de la institución.

## **CONCLUSIONES**

Aunque la mayoría de los empleados percibe que su institución valora la diversidad, es esencial intensificar los esfuerzos de comunicación para abordar las percepciones neutras. Esto podría lograrse mediante la implementación de campañas de sensibilización más efectivas y la creación de espacios de diálogo abiertos. Estos espacios permitirían a los empleados expresar sus inquietudes, sugerencias y experiencias, fomentando un ambiente más inclusivo y receptivo en toda la organización.

Las percepciones de igualdad pueden no reflejar completamente la realidad de todos los empleados, especialmente aquellos en grupos minoritarios. Por ello, se recomienda establecer mecanismos de monitoreo y evaluación continua. Estos deben incluir tanto indicadores cualitativos como cuantitativos para identificar y abordar disparidades. Un enfoque integral permitirá a las instituciones realizar ajustes informados y garantizar que las políticas de igualdad sean verdaderamente inclusivas y equitativas.

Para lograr una comprensión más profunda de cómo se experimentan las políticas de diversidad e inclusión, es recomendable complementar las encuestas cuantitativas con metodologías cualitativas. La realización de entrevistas en profundidad y la formación de grupos focales ofrecerían insights valiosos sobre las experiencias individuales. Esto ayudaría a captar matices y aspectos que no se reflejan en los datos estadísticos, enriqueciendo así la evaluación de las políticas implementadas.

Es crucial que las capacitaciones sobre diversidad e inclusión no solo sean frecuentes, sino también efectivas en modificar comportamientos y actitudes. Se recomienda realizar evaluaciones periódicas de la calidad y el impacto de estas capacitaciones. Adaptar los contenidos y métodos formativos a



las necesidades cambiantes de la organización garantizará que las sesiones sean relevantes y realmente transformadoras para los empleados.

Para reducir el impacto de sesgos de deseabilidad social en la evaluación de políticas de diversidad, las instituciones deberían considerar la implementación de evaluaciones anónimas. Además, la triangulación de datos con fuentes externas o el uso de indicadores objetivos puede ofrecer una perspectiva más equilibrada y precisa. Este enfoque permitirá obtener una visión más completa y auténtica de la efectividad de las iniciativas de inclusión en la organización. Continuar con los estudios en esta área para profundizar, los conocimientos sobre la importancia de la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral.

## REFERENCIAS

- Andrade, M., Velasco, C., & Jiménez, L. (2023). Diversidad e inclusión en las empresas de la Provincia Bolívar: Un estudio exploratorio. *Revista Ecuatoriana de Administración*, 15(2), 78-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=676172951003>
- Ariadna, X. (30 de JULIO de 2023). Payfit.com. Obtenido de Payfit.com: <https://payfit.com/es/contenido-practico/indicadores-clave-de-rendimiento/>
- Bersin, J. (24 de diciembre de 2019). La diversidad empresarial en beneficio de la riqueza de talento. Obtenido de The adecco grupo: <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/importancia-de-la-diversidad-empresarial-en-beneficio-de-la-riqueza-de-talento>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. McGrawHill.
- Díaz, A. (2018). *Diversidad e Inclusión en el Trabajo: Estrategias para una Cultura Organizacional Inclusiva*. Barcelona. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf>
- Fernández, R. (2019). *La gestión de la diversidad generacional en las empresas*. México: D.F. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201901.003>
- Flowers, P., Theopold, K., & Langley, R. (2019). *Comportamiento Organizacional*. California: XanEdu Publishing <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/02534.pdf>
- García, M., & Dolan, S. (1997). *Gestión de la Diversidad Cultural en la Empresa*. ESIC.
- Gómez, D. (19 de ENERO de 2023). HUBSPOT. Obtenido de HUBSPOT: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-clima-laboral>
- González, C. (2023). Team Insights. Obtenido de Team Insights: <https://teaminsights.io/es/blog/noticias/como-medir-la-diversidad-y-la-inclusion-en-la-empresa-modelo-de-encuesta/>
- González, M. (2018). *Diversidad en el entorno laboral: un enfoque inclusivo*. Madrid: Ediciones Empresariales. [https://www.researchgate.net/publication/365318675\\_Gestion\\_de\\_la\\_diversidad\\_en\\_el\\_trabajo](https://www.researchgate.net/publication/365318675_Gestion_de_la_diversidad_en_el_trabajo)
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)
- Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpe, I., & Brosi, P. (2021). *The mix that matters: Innovation through diversity*. BCG Henderson Institute. [https://dSPACE.spbu.ru/bitstream/11701/41242/2/Master\\_thesis.pdf](https://dSPACE.spbu.ru/bitstream/11701/41242/2/Master_thesis.pdf)
- Massin, D., & Tomei, M. (2021). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_844928.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf)
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Page, S. E. (2017). *The diversity bonus: How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton University Press. <https://www.jstor.org/stable/j.ctvc77c0h>
- Ramírez, Sánchez, Verónica, Sandoval Caraveo, María del Carmen, & Surdez Pérez, Edith Georgina. (2021). *Diversidad y cultura organizacional en una empresa periodística durante la pandemia covid-19*. *Revista San Gregorio*, 1(48), 97-112. <https://doi.org/10.36097/rsan.v0i48.1938>
- Ramón, J., García, P., & Gallifa, A. (2007). *Libro Blanco*

- sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: Retos, Oportunidades y Buenas Práctica. En Libro Blanco sobre la Gestión de la Diversidad en las Empresas Españolas: Retos, Oportunidades y Buenas Práctica (págs. 37-45). España: Universidad de Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-95.pdf>
- Roberson, Q., Holmes IV, O., & Perry, J. L. (2017). Transforming research on diversity and firm performance: A dynamic capabilities perspective. *Academy of Management Annals*, 15(1), 280-316. <https://ecommons.cornell.edu/server/api/core/bitstreams/4bf8e3e2-d86a-4cb1-a8d2-956d685ae5db/content>
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>
- Rodríguez, L. (2020). *Cultura y diversidad en las organizaciones*. Barcelona: Editorial Universitaria. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Waldman, D. A., & Sparr, J. L. (2023). Rethinking Diversity Strategies: An Application of Paradox and Positive Organization Behavior Theories. <https://doi.org/10.5465/amp.2021.0183>
- Zamorano, f., Leyva, A., & Ochoa, I. (30 de mayo de 2023). Desafíos de la gestión del talento humano post pandemia. *Investigación académica sin Frontera* (39), 1-11. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi39.541>