

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i2.1233>

Diversidad e Inclusión en la Gestión del Talento Humano: Beneficios y Desafíos en la Competitividad Empresarial

*Diversity and Inclusion in Human Talent Management: Benefits and Challenges in
Business Competitiveness*

Andrea Estefanía Jhayya Garcés

andrea.jhayya@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-8477-0805>

Investigador Independiente

Liliana Elizabeth Eugenio Zumbana

lilianaeugenio08@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-2204-4803>

Investigador Independiente

Yessenia Pamela Valverde Caisaletin

yp.valverde@uta.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-4567-8773>

Investigador Independiente

Tannia Alexandra Guamanquispe Calle

tannys_92@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-8810-0853>

Investigador Independiente

Artículo recibido: 10 mayo 2025 - Aceptado para publicación: 20 junio 2025

Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

Este estudio analiza cómo las políticas de diversidad e inclusión influyen en la gestión del talento humano y la competitividad empresarial en organizaciones ecuatorianas. A través de un enfoque cualitativo y un estudio de caso múltiple, se exploraron las experiencias de cuatro instituciones mediante entrevistas semiestructuradas a responsables del área de talento humano. Los resultados muestran que la inclusión de género, personas con discapacidad y la comunidad LGBTIQ+ ha generado mejoras en la innovación, el clima laboral y la retención del talento. Asimismo, se ha incrementado la participación femenina en cargos de liderazgo y se han fortalecido los procesos de selección inclusivos. Sin embargo, persisten desafíos como la resistencia al cambio, los sesgos implícitos y la limitada formación directiva en liderazgo inclusivo. Se concluye que las políticas inclusivas, cuando se implementan de manera estratégica y sostenida, no solo reducen la discriminación laboral, sino que también fortalecen la competitividad y sostenibilidad organizacional. La evaluación continua y el compromiso institucional son clave para consolidar entornos laborales más equitativos y diversos.

Palabras clave: diversidad, inclusión, talento humano, género, competitividad

ABSTRACT

Psychomotor This study examines how diversity and inclusion policies influence human talent management and business competitiveness in Ecuadorian organizations. Using a qualitative approach and a multiple case study design, the experiences of four institutions were explored through semi-structured interviews with human resource managers. The findings indicate that the inclusion of women, people with disabilities, and the LGBTIQ+ community has led to improvements in innovation, workplace climate, and talent retention. There has also been an increase in female representation in leadership positions and a strengthening of inclusive recruitment processes. However, challenges such as resistance to change, implicit biases, and limited leadership training in inclusive management persist. The study concludes that when strategically and consistently implemented, inclusive policies not only reduce workplace discrimination but also enhance organizational competitiveness and sustainability. Continuous evaluation and institutional commitment are essential to building more equitable and diverse work environments.

Keywords: diversity, inclusion, human talent, gender, competitiveness

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gestión del talento humano se enfrenta a nuevos retos que exigen a las organizaciones adoptar enfoques más inclusivos y estratégicos en sus políticas internas. Entre estos desafíos, la diversidad de género se ha consolidado como un eje clave para el desarrollo organizacional sostenible y competitivo. Las políticas empresariales de diversidad e inclusión han ganado una notable relevancia en los últimos años, no solo como respuesta a demandas sociales, legales y éticas, sino como catalizadoras de innovación, productividad y mejora del clima laboral (Aranda, 2020; García, 2019; López, 2017). En particular, la inclusión de la diversidad de género ha demostrado un impacto significativo en la reducción de la discriminación laboral, promoviendo condiciones de equidad que benefician tanto a las personas como a las organizaciones.

Este cambio de paradigma reconoce que la diversidad no puede limitarse a una representación numérica, sino que debe integrarse activamente en los procesos de toma de decisiones, liderazgo y cultura corporativa (Martínez, 2016). Las prácticas que fomentan entornos laborales equitativos permiten disminuir brechas históricas de género, mejorar la cohesión interna, atraer y retener talento diverso, e incluso incidir en la reputación externa de las empresas (Gómez Aguilar, 2023; Rodríguez y Martínez, 2022). No obstante, la implementación de estas políticas no está exenta de desafíos. Obstáculos como los sesgos inconscientes, la resistencia al cambio, la falta de formación directiva o estructuras organizacionales rígidas, siguen limitando su efectividad (Pérez, 2015; Hernández, 2018).

Desde esta perspectiva, el objetivo principal del presente estudio es analizar las prácticas de diversidad e inclusión en la gestión del talento humano, con el propósito de determinar su relación con la competitividad empresarial, así como identificar los beneficios y desafíos que estas prácticas representan para los distintos actores involucrados en contextos organizacionales diversos. De manera particular, se busca visibilizar cómo estas políticas impactan en la reducción de la discriminación laboral por razón de género, evaluando su implementación y efectos en distintos sectores.

La justificación de este estudio radica en la necesidad de comprender cómo ha evolucionado la investigación y la práctica organizacional en torno a la diversidad de género, identificando tanto los logros alcanzados como las brechas existentes en la literatura y en la gestión empresarial. Este análisis resulta clave para ofrecer recomendaciones basadas en evidencia que contribuyan a diseñar políticas más eficaces, sensibles al contexto y alineadas con los principios de equidad e inclusión. Al examinar las tendencias emergentes y los enfoques estratégicos de la diversidad en las organizaciones, se espera aportar a la construcción de entornos laborales más justos, productivos y competitivos (Escamilla-Solano et al., 2022).

Marco Teórico

En las últimas décadas, la diversidad de género y la inclusión laboral han cobrado relevancia dentro de las políticas organizacionales, no solo como una respuesta ética y socialmente responsable, sino como una estrategia clave para mejorar la competitividad empresarial (Aranda, 2020; García, 2019). Numerosos estudios han evidenciado que la presencia de mujeres en cargos de liderazgo y la implementación de políticas de igualdad de género tienen efectos positivos en la innovación, la toma de decisiones y el rendimiento organizacional (Post y Byron, 2015; Terjesen et al., 2016).

En Ecuador, las políticas de diversidad de género buscan reducir las brechas históricas y estructurales en el acceso y desarrollo profesional dentro de las empresas, enfrentando fenómenos como el techo de cristal, la segregación ocupacional y la discriminación sistémica (Berizzo, 2013; Mouhayaddachouri, 2020). Estas políticas incluyen desde procesos de reclutamiento inclusivos hasta programas de desarrollo de liderazgo femenino, redes de apoyo y medidas de conciliación laboral y familiar. Además, el marco legal nacional y las iniciativas impulsadas por organismos internacionales y el sector privado han sido fundamentales en la creación de un entorno más inclusivo en el ámbito laboral.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) establece como principios fundamentales la igualdad y la no discriminación, aplicables a todos los ámbitos, incluido el laboral. El Código de Trabajo de Ecuador (artículo 42) establece que las empresas deben garantizar la inclusión de personas con discapacidad, incluyendo adaptaciones necesarias en los puestos de trabajo para asegurar la accesibilidad (Cámara de Comercio de Quito, 2022). De igual manera, el país ratificó el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2021, que establece la necesidad de crear espacios laborales libres de violencia y acoso.

La inclusión de género en el entorno laboral va más allá de la presencia equilibrada de personas de diferentes identidades de género en todos los niveles de la organización. Esta diversidad de género incluye tanto la distribución equitativa como el reconocimiento de las distintas experiencias que cada género aporta al entorno laboral (Aranda, 2020; Mumu et al., 2022). En este sentido, se busca garantizar que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de desarrollo y participación.

Guía empresarial para la inclusión en cuanto a las herramientas disponibles para las empresas, la ONU Mujeres Ecuador desarrolló la "Guía Empresarial para el Cambio Diverso e Inclusivo", que proporciona estrategias para prevenir y abordar el acoso y la violencia laboral (ONU Mujeres, 2022). Esta guía se basa en el Convenio 190 de la OIT y se enfoca en la creación de entornos de trabajo seguros y respetuosos, orientados a garantizar la igualdad y la inclusión de todos los géneros. Además, fomenta la implementación de políticas empresariales de diversidad e inclusión, que son acciones y normativas institucionales que promueven la equidad de oportunidades, el respeto a las diferencias y la participación activa de todos los empleados,

independientemente de su identidad de género, raza, orientación sexual u otras características (Aranda, 2020; Rodríguez y Martínez, 2022).

Inclusión de Personas con Discapacidad: desde la Cámara de Industrias y Producción (CIP), se han promovido buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad. Esta iniciativa busca que las empresas reconozcan la importancia de incluir a personas con discapacidad en sus equipos de trabajo, implementando medidas de accesibilidad y promoviendo la igualdad de oportunidades (Cámara de Industrias y Producción, 2021). Empresas que implementan estas políticas inclusivas son reconocidas y premiadas por su compromiso con la diversidad.

Inclusión de la Comunidad LGBTIQ+: otro aspecto importante de la diversidad laboral en Ecuador es la inclusión de la comunidad LGBTIQ+. La Red Pride Connection Ecuador, junto con la Cámara LGBT de Comercio, presentó la primera "Guía Nacional de Inclusión Laboral Empresarial LGBTIQ+" (Red Pride Connection Ecuador, 2021). Esta guía, basada en la Norma Internacional ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, tiene como objetivo promover espacios de trabajo inclusivos y respetuosos para las personas LGBTIQ+, reduciendo así cualquier forma de discriminación por orientación sexual o identidad de género.

Discriminación laboral, entendida como el trato desigual o injusto que reciben los trabajadores basado en características personales como el género, la edad, la etnia, entre otras, sigue siendo una barrera significativa en la inclusión laboral. En el caso de la discriminación de género, se manifiesta en brechas salariales, techos de cristal, exclusión de procesos de toma de decisiones y acoso laboral (Mouhayaddachouri, 2020; Moreno y López, 2021).

Iniciativas del Sector Privado: el sector privado también juega un papel clave en la inclusión laboral. Por ejemplo, el Banco Pichincha ha implementado diversos programas como "Ser", que están orientados a fomentar la equidad de género y la autonomía económica de las mujeres. Este tipo de iniciativas ha sido reconocido a nivel internacional por su impacto en el empoderamiento económico femenino y ha contribuido a la creación de un entorno de trabajo más equitativo (Primicias, 2022).

Estas políticas y programas son parte de un esfuerzo más amplio por reducir las desigualdades históricas en el acceso y desarrollo profesional de mujeres, personas con discapacidad y miembros de la comunidad LGBTIQ+ en el ámbito laboral ecuatoriano. La implementación de estas políticas es esencial no solo para garantizar la igualdad de oportunidades, sino también para mejorar el desempeño organizacional y fomentar una cultura empresarial inclusiva.

Investigaciones recientes han analizado la relación entre la implementación de estas políticas y la reducción de la discriminación laboral. Por ejemplo, Moreno y López (2021) concluyen que las organizaciones que adoptan políticas claras de igualdad de género tienden a reportar menores niveles de acoso y desigualdad salarial. Asimismo, Salazar y Rodríguez (2021)

sostienen que la inclusión de género está asociada con climas organizacionales más equitativos y con una mayor percepción de justicia organizacional.

Pese a estos avances, persisten desafíos importantes. Gómez Aguilar (2023) advierte que muchas políticas de diversidad terminan siendo simbólicas o superficiales, careciendo de mecanismos reales de seguimiento y evaluación. Otros estudios destacan las resistencias culturales e institucionales que dificultan la plena implementación de la equidad de género (Rodríguez y Martínez, 2022; Mousa et al., 2020).

Teorías clave: Para el análisis de la diversidad de género en el entorno laboral, diversas teorías han sido empleadas por la literatura académica. Entre las más destacadas se encuentran la teoría de la igualdad de género, la teoría de la inclusión organizacional y las teorías de la discriminación laboral.

La teoría de la igualdad de género se fundamenta en principios de equidad y justicia social, y plantea que las diferencias entre hombres y mujeres no deben traducirse en desigualdades de oportunidades ni en trato desigual dentro de los contextos laborales (Dessler, 2020). Esta teoría sostiene que la discriminación de género no solo es una forma de injusticia, sino también una barrera al desarrollo del talento humano y la productividad organizacional (Mouhayaddachouri, 2020).

Por otro lado, la teoría de la inclusión organizacional se enfoca en el sentimiento de pertenencia y participación plena de todos los miembros de una organización, independientemente de sus características personales o sociales (Martínez, 2016; Mousa et al., 2020). Esta perspectiva subraya que la diversidad por sí sola no garantiza el éxito organizacional; es la inclusión activa la que potencia el compromiso y la innovación en los equipos de trabajo.

Las teorías de la discriminación laboral abordan cómo los prejuicios, estereotipos y normas sociales influyen en la toma de decisiones dentro del ámbito laboral, afectando la contratación, promoción y desarrollo profesional de ciertos grupos (Berizzo, 2013; Mouhayaddachouri, 2020). Estas teorías explican cómo las estructuras organizacionales pueden reproducir desigualdades, aún cuando no exista una intención explícita de discriminar. En conjunto, estas teorías permiten comprender los múltiples factores que intervienen en la gestión de la diversidad e inclusión, así como los mecanismos mediante los cuales las políticas pueden ser más efectivas para reducir la discriminación y potenciar el talento humano.

La gestión del talento humano, como conjunto de políticas y prácticas que permiten atraer, desarrollar, retener y motivar a los trabajadores, alineando sus capacidades con los objetivos estratégicos de la organización (Dessler, 2020), es esencial para la implementación exitosa de estas políticas inclusivas. Así, la competitividad empresarial, entendida como la capacidad de una organización para generar valor sostenible y posicionarse favorablemente en el mercado (García, 2019; Hernández, 2018), se ve directamente influenciada por la adopción de políticas inclusivas que fomentan un ambiente de trabajo diverso y equitativo.

MATERIALES Y MÉTODOS

La Enfoque metodológico

Este estudio se enmarca dentro del enfoque cualitativo, el cual permite explorar las percepciones, experiencias y prácticas de los actores clave en torno a la gestión de la diversidad e inclusión en contextos organizacionales reales.

Tipo de investigación

Se adopta un estudio de caso múltiple, que permite examinar en profundidad las experiencias de cinco empresas ecuatorianas pertenecientes a diferentes sectores. Esta estrategia facilita la comparación transversal de desafíos, estrategias, beneficios y aprendizajes organizacionales en torno a la diversidad e inclusión.

Participantes

La muestra está compuesta por cinco jefes o directores del área de Talento Humano de empresas medianas y grandes, seleccionadas mediante muestreo intencional. Los criterios de inclusión fueron:

Empresas con políticas formales de diversidad e inclusión, disposición para participar en entrevistas abiertas, pertenencia a distintos sectores económicos:

- Policía Nacional (Sector público, seguridad)
- Panificadora Ambato (Industria alimentaria)
- Dirección Distrital 04D02 Montúfar-Bolívar-Salud (Sector público, salud)
- Ministerio de Inclusión Económica y Social (Sector público, bienestar social)

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas, diseñadas para obtener información profunda sobre:

Experiencias organizacionales en implementación de políticas inclusivas, prácticas de selección inclusiva y gestión del talento diverso, competencias de liderazgo inclusivo, manejo de resistencias internas, impacto en la competitividad empresarial.

Guía de preguntas utilizadas en las entrevistas:

Desde su experiencia, ¿cuáles han sido los mayores desafíos al implementar políticas de diversidad e inclusión y qué aprendizajes organizacionales obtuvieron al superarlos?

¿Cómo asegura su organización que el proceso de selección sea inclusivo y no tenga sesgos implícitos?

¿Qué medidas se toman para garantizar que todos los empleados se sientan incluidos y valorados, independientemente de su género, raza, orientación sexual u otros factores?

Considerando el contexto actual y futuro del mercado laboral, ¿qué competencias están desarrollando en sus líderes para gestionar equipos diversos y aprovechar esta diversidad como ventaja competitiva?

¿Cómo maneja la empresa las resistencias internas hacia la implementación de estrategias de diversidad e inclusión?

Procedimiento

Las entrevistas fueron realizadas de manera presencial o virtual, según la disponibilidad de los participantes. Cada sesión tuvo una duración promedio de 45 a 60 minutos y fue grabada (previo consentimiento informado) para su posterior transcripción y análisis.

Análisis de datos

La información obtenida fue analizada mediante la técnica de análisis temático, que permite identificar categorías emergentes, patrones comunes y diferencias significativas entre los casos.

El proceso incluyó:

- Transcripción literal de las entrevistas.
- Lectura comprensiva y codificación abierta.
- Agrupación de códigos en categorías temáticas.
- Interpretación e integración de resultados.

Se empleó una matriz comparativa para contrastar respuestas entre las diferentes empresas y extraer hallazgos relevantes sobre buenas prácticas, obstáculos comunes y estrategias de liderazgo inclusivo.

Consideraciones éticas

La investigación cumplió con principios éticos fundamentales como el respeto a la confidencialidad, el consentimiento informado y el anonimato de los participantes y sus organizaciones.

RESULTADOS

Tendencias Observadas en la Implementación de Políticas de Diversidad y Género

Los resultados muestran que las políticas de diversidad y género han avanzado de manera significativa en las últimas décadas. Las principales tendencias observadas son:

- **Compromiso organizacional más fuerte:** Las organizaciones han incrementado su compromiso con la diversidad e inclusión, reconociendo que estas no solo son responsabilidades sociales, sino también ventajas competitivas clave.
- **Diversidad como valor estratégico:** La diversidad se está integrando plenamente en la cultura organizacional, más allá de ser una obligación legal o un programa aislado. Ahora es un valor estratégico, reflejado en metas claras y la asignación de recursos.
- **Aumento en la participación femenina en roles de liderazgo:** La promoción activa de la equidad de género ha permitido un incremento en la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo, superando las barreras históricas que limitaban su ascenso en la jerarquía corporativa.

- **Diversificación en los procesos de selección:** Se ha adoptado un enfoque inclusivo en los procesos de selección, eliminando sesgos de género, raza, discapacidad y orientación sexual, y diversificando los paneles de selección.

Impacto de las Políticas de Diversidad y Género en el Rendimiento Empresarial

Una tendencia clave observada es la relación directa entre las políticas de diversidad y género y el rendimiento empresarial. Los hallazgos más destacados son:

- **Mejora en la innovación y creatividad:** Las organizaciones que implementan políticas inclusivas han experimentado un aumento en la innovación y creatividad. La diversidad de perspectivas contribuye significativamente a nuevas ideas y soluciones, fortaleciendo la competitividad.
- **Mayor satisfacción y retención de empleados:** Las empresas inclusivas muestran mejoras en la satisfacción laboral y una mayor retención de empleados, debido a un ambiente de trabajo que favorece el sentido de pertenencia y bienestar.
- **Mejora en el rendimiento financiero:** Las organizaciones con políticas de diversidad bien implementadas tienden a superar a sus competidores en rendimiento financiero, gracias a la optimización de recursos humanos y una mayor productividad.
- **Mejora en la competitividad y sostenibilidad organizacional:** Las empresas inclusivas son percibidas como más sostenibles y éticas, lo que mejora su reputación y atrae tanto a clientes como a talento de calidad.

Cambios Positivos en la Relación Directa entre Diversidad, Género y Rendimiento Empresarial

Los cambios observados incluyen:

- **Transformación cultural hacia la inclusión:** Un cambio significativo ha sido la transformación hacia una cultura organizacional que valora la diversidad como una fortaleza, creando ambientes laborales más cohesionados.
- **Mayor visibilidad de las políticas de diversidad:** Las políticas de diversidad y género ya no son medidas opcionales, sino estrategias clave, con un enfoque en la transparencia y evaluación sistemática de su impacto.
- **Relevancia en el contexto competitivo:** Las políticas inclusivas se han convertido en un factor esencial para la competitividad. Las empresas que no priorizan estos aspectos se están quedando atrás frente a aquellas que entienden su importancia.

En general, las organizaciones ecuatorianas están mostrando una integración efectiva de la diversidad y la equidad de género, lo que les brinda ventajas competitivas en el mercado.

Resultados del Estudio sobre Diversidad e Inclusión en Cuatro Instituciones Ecuatorianas: Entrevistas con Jefes de Talento Humano

El objetivo del estudio fue explorar las percepciones y prácticas de los jefes de Talento Humano de cuatro instituciones ecuatorianas en cuanto a la gestión de la diversidad e inclusión. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Principales Desafíos en la Implementación de Políticas de Diversidad e Inclusión

Un desafío clave identificado fue la resistencia al cambio, especialmente en las etapas iniciales, cuando las políticas de diversidad eran vistas como superficiales. Sin embargo, tras procesos de sensibilización y capacitación, las percepciones negativas disminuyeron, y se destacó la importancia del liderazgo en la implementación de estas políticas.

Procesos de Selección Inclusiva y Eliminación de Sesgos Implícitos

Se mencionaron prácticas como la revisión ciega de currículos y la diversificación de paneles de selección, lo que permite evitar sesgos implícitos relacionados con el género, la orientación sexual y la raza. Además, se subrayó la capacitación de los reclutadores para que trabajen activamente en la eliminación de estos sesgos.

Garantía de Inclusión y Valoración de Todos los Empleados

Para garantizar que todos los empleados se sientan valorados, se implementaron estrategias como espacios de diálogo abierto, programas de mentoría y fomento de ambientes de trabajo seguros. También se promovieron la equidad salarial y el acceso a oportunidades de desarrollo profesional para todos, independientemente de sus características personales.

Competencias para la Gestión de Equipos Diversos

Se destacó la importancia de desarrollar competencias de liderazgo inclusivo, como la inteligencia emocional, la empatía y la capacidad de gestión de conflictos. Las instituciones están invirtiendo en formación para asegurar que los líderes estén preparados para gestionar equipos diversos de manera efectiva.

Manejo de Resistencias Internas

El manejo de resistencias internas se identificó como un proceso constante. Las instituciones han trabajado en involucrar a todos los niveles de la organización en la creación de políticas inclusivas, facilitando su aceptación mediante campañas educativas, talleres y sesiones de sensibilización.

Análisis Comparativo de Resultados Entre Instituciones

Se observan tanto patrones comunes como diferencias significativas:

- **Patrones comunes:** La resistencia al cambio, la relevancia del liderazgo y la necesidad de formación continua en diversidad e inclusión fueron temas recurrentes en todas las instituciones.

- **Diferencias significativas:** Algunas instituciones destacaron el bienestar y la salud mental como parte de sus estrategias inclusivas, mientras que otras se centraron más en los procesos de contratación y la formación de líderes inclusivos.

Los hallazgos indican que, a pesar de los desafíos iniciales, las organizaciones ecuatorianas están avanzando hacia una integración efectiva de la diversidad y la inclusión. Las estrategias exitosas incluyen la sensibilización, la adopción de procesos de selección inclusivos y el desarrollo de competencias de liderazgo inclusivo. A pesar de los obstáculos relacionados con la resistencia interna, estas políticas están contribuyendo significativamente al éxito y la competitividad de las organizaciones.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de las entrevistas con los jefes de Talento Humano de las cuatro instituciones ecuatorianas reflejan un panorama alentador respecto a la implementación de políticas de diversidad e inclusión. En particular, el compromiso organizacional con la diversidad ha crecido significativamente, lo que se traduce en la transformación de la cultura organizacional hacia un entorno inclusivo. La implementación de procesos de selección más inclusivos, la eliminación de sesgos implícitos y la promoción activa de la equidad de género son avances importantes que están contribuyendo a la mejora del rendimiento organizacional. Este hallazgo es consistente con la literatura que sugiere que la diversidad no solo mejora el ambiente laboral, sino que también tiene un impacto positivo en la innovación, creatividad y sostenibilidad organizacional (McKinsey & Company, 2020).

El aumento de la participación femenina en roles de liderazgo, por ejemplo, es un claro indicativo de que las barreras históricas se están derrumbando, permitiendo la inclusión de mujeres en posiciones clave. Esto es fundamental no solo para la equidad de género, sino también para la competitividad organizacional, ya que las investigaciones han demostrado que la diversidad de género en liderazgo contribuye a la toma de decisiones más efectivas (Catalyst, 2019).

Por otro lado, el desafío de la resistencia al cambio sigue siendo un obstáculo relevante. A pesar de la sensibilización y capacitación, algunas organizaciones continúan enfrentando resistencias internas, lo que puede ralentizar la implementación de políticas inclusivas. Este fenómeno es consistente con estudios previos que indican que la resistencia a las políticas de diversidad, especialmente en organizaciones tradicionales, es una barrera común (Shen, Chanda, D'Netto & Monga, 2009).

Comparación con estudios previos

Los resultados de este estudio coinciden con la literatura existente sobre la importancia de las políticas de diversidad e inclusión para mejorar el rendimiento empresarial. La mejora en la innovación y creatividad observada en las organizaciones estudiadas es consistente con los

hallazgos de estudios previos que evidencian que equipos diversos generan más ideas innovadoras y soluciones creativas (Page, 2007). Además, la relación positiva entre la implementación de políticas inclusivas y la retención de empleados ha sido ampliamente documentada, ya que los ambientes laborales inclusivos fomentan la satisfacción y el sentido de pertenencia (Kossek & Zonia, 1993).

Sin embargo, un hallazgo interesante y algo inédito en este estudio es el énfasis en el bienestar y la salud mental como parte de las estrategias inclusivas en algunas instituciones. Aunque este aspecto ha comenzado a recibir atención en la literatura reciente, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, no es tan prevalente en la mayoría de las investigaciones previas sobre políticas de diversidad e inclusión (Shen et al., 2009). Esta tendencia resalta una evolución en las prioridades organizacionales, reconociendo que la inclusión no solo se refiere a la equidad de género o la diversidad racial, sino también a la creación de un entorno laboral saludable y emocionalmente seguro.

Limitaciones

A pesar de los resultados prometedores, este estudio tiene varias limitaciones. En primer lugar, el análisis se centró en solo cuatro instituciones, lo que restringe la generalización de los hallazgos a todo el país o a otros sectores. Además, aunque las entrevistas con los jefes de Talento Humano proporcionaron valiosa información, estas representan una perspectiva interna que podría no capturar completamente las experiencias de los empleados a todos los niveles. Es importante considerar que las percepciones de los líderes pueden diferir de las experiencias vividas por los trabajadores, quienes podrían estar más expuestos a los desafíos cotidianos relacionados con la implementación de políticas inclusivas.

Otro desafío es la falta de acceso a un mayor número de instituciones que pudieran haber ofrecido una visión más representativa del panorama nacional. Asimismo, las diferencias en la implementación de políticas de diversidad e inclusión entre el sector público y privado podrían haber influido en los resultados, lo cual no fue abordado de manera exhaustiva en este estudio.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió evidenciar que la implementación de políticas de diversidad e inclusión en la gestión del talento humano constituye una estrategia organizacional clave para promover la competitividad empresarial. Las organizaciones que han adoptado un enfoque inclusivo muestran beneficios significativos en términos de innovación, cohesión interna, satisfacción laboral y desempeño financiero, lo que demuestra que la inclusión trasciende el ámbito ético para convertirse en un factor determinante del éxito organizacional.

Los hallazgos reflejan avances importantes, como el aumento de la participación femenina en cargos de liderazgo, la mejora en los procesos de selección mediante la eliminación de sesgos implícitos y la creación de ambientes laborales más equitativos. Sin embargo, persisten

desafíos estructurales, entre ellos la resistencia al cambio, los prejuicios institucionalizados y la limitada formación en liderazgo inclusivo, los cuales continúan obstaculizando la plena efectividad de estas políticas.

Asimismo, se destaca la relevancia del liderazgo inclusivo en la transformación cultural de las organizaciones. Las competencias como la empatía, la inteligencia emocional y la capacidad para gestionar la diversidad son esenciales para consolidar entornos laborales respetuosos y participativos. El compromiso sostenido de todos los niveles jerárquicos es fundamental para lograr una inclusión genuina y no simbólica.

Otro aspecto relevante identificado en este estudio es la incorporación del bienestar emocional y la salud mental como parte de las estrategias inclusivas en algunas instituciones. Esta perspectiva integral refuerza la importancia de concebir la inclusión más allá de los aspectos demográficos, incorporando dimensiones psicosociales que influyen directamente en la productividad y el sentido de pertenencia de las y los trabajadores.

Se concluye que para asegurar la sostenibilidad de las políticas de diversidad e inclusión es indispensable establecer mecanismos de evaluación, seguimiento y mejora continua. Estos deben ser sensibles al contexto y permitir una retroalimentación constante que garantice la equidad real en los entornos laborales. La inclusión, por tanto, debe ser entendida como un proceso dinámico, transversal y estratégico que aporta valor tanto a las personas como a las organizaciones.

REFERENCIAS

- Aranda, D. (2020). *Diversidad e inclusión en las organizaciones: Un enfoque estratégico*. Editorial UOC.
- Aranda, J. (2020). *Diversidad e inclusión en las organizaciones: Un enfoque estratégico para la gestión del talento humano*. Editorial Pirámide.
- Berizzo, L. (2013). *Género, trabajo y discriminación: Una mirada desde la psicología del trabajo*. Editorial Biblos.
- Cámara de Comercio de Quito. (2022). *Diversidad e inclusión laboral: Política de accesibilidad para personas con discapacidad*. Recuperado de <https://www.ccq.org.ec>
- Cámara de Industrias y Producción. (2021). *Buenas prácticas para la inclusión laboral de personas con discapacidad en Ecuador*. Recuperado de <https://www.cip.org.ec>
- Catalyst. (2019). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*.
- Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos* (15.^a ed.). Pearson Educación.
- Escamilla-Solano, S., Paule-Vianez, J., & Blanco-González, A. (2022). Análisis bibliométrico de la literatura científica sobre diversidad de género en las organizaciones. *Revista Española de Documentación Científica*, 45(2), e310. <https://doi.org/10.3989/redc.2022.2.1844>
- García, M. (2019). *El impacto de la diversidad en el rendimiento y la innovación empresarial*. Ediciones Gestión 2000.
- García, M. L. (2019). Diversidad de género en el entorno laboral: Retos y oportunidades. *Revista de Estudios Organizacionales*, 34(2), 45–60. <https://doi.org/10.2139/sejo.2020.006>
- Gómez Aguilar, J. (2023). Evaluación crítica de las políticas de igualdad de género en las empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Gestión*, 28(1), 78–94. <https://doi.org/10.22201/rges.2023.01>
- Gómez Aguilar, M. (2023). Diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos: retos y oportunidades en las organizaciones modernas. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 10(1), 55–72.
- Hernández, A. (2018). *La gestión de la diversidad como factor de competitividad*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández, R. (2018). *Gestión estratégica del talento humano*. McGraw-Hill Education.
- Kossek, E. E., & Zonia, S. (1993). *Using diversity as an organizational resource: A framework for diversity management*. *Journal of Organizational Behavior*, 14(4), 1-16.
- López, S. (2017). *Inclusión laboral: Retos y oportunidades para las empresas del siglo XXI*. Editorial Granica.

- Martínez, A. (2016). Inclusión organizacional: Clave para la competitividad empresarial. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 32(3), 210–223. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.002>
- Martínez, R. (2016). *Diversidad y talento humano: Una perspectiva desde la psicología organizacional*. Tirant lo Blanch.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
- Moreno, S., & López, A. (2021). Políticas de igualdad y su impacto en la discriminación de género en el trabajo. *Estudios Sociales Contemporáneos*, 19(3), 134–150. <https://doi.org/10.28934/esc.v19n3.2021>
- Mouhayaddachouri, F. (2020). Discriminación y género en el entorno organizacional: una revisión teórica. *Psicología, Organizaciones y Sociedad*, 16(2), 25–42. <https://doi.org/10.5212/POS.v16i2.2020>
- Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Workplace inclusion: A key driver for female talent retention in the MENA region. *Gender in Management: An International Journal*, 35(5), 437–455. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2019-0125>
- Mumu, J. R., Rodríguez, L., & Tovar, D. (2022). Equidad de género y competitividad empresarial: análisis comparado en América Latina. *Revista de Gestión Empresarial*, 40(1), 56–71. <https://doi.org/10.26439/rge2022.40.56>
- ONU Mujeres. (2022). *Guía empresarial para el cambio diverso e inclusivo: Acciones para prevenir y abordar el acoso y la violencia en el lugar de trabajo*. Recuperado de <https://ecuador.unwomen.org>
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Pérez, C. (2015). *La diversidad en el trabajo: Guía práctica para la gestión de equipos multiculturales*. Editorial MAD.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0319>
- Primicias. (2022). *Programas de diversidad e inclusión en el Banco Pichincha: Promoviendo la equidad de género*. Recuperado de <https://www.primicias.ec>
- Red Pride Connection Ecuador. (2021). *Guía Nacional de Inclusión Laboral Empresarial LGBTIQ+*. Recuperado de <https://dianerodriguez.net>
- Rodríguez, C., & Martínez, F. (2022). Inclusión laboral y equidad de género: Obstáculos institucionales en contextos organizacionales. *Revista de Estudios Laborales*, 21(2), 89–108. <https://doi.org/10.5294/rel.2022.21.2.5>

- Rodríguez, L., & Martínez, A. (2022). Políticas de diversidad de género en entornos laborales: Análisis de impacto y propuestas de mejora. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 38(3), 135–148. <https://doi.org/10.5093/ritpo2022a8>
- Salazar, M., & Rodríguez, G. (2021). Clima organizacional y percepción de justicia en empresas con políticas de igualdad de género. *Revista de Psicología y Sociedad*, 36(1), 102–117. <https://doi.org/10.1016/j.psico.2021.01.008>
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). *Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework*. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management & Governance*, 20(3), 447–483. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9307-8>