



DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v10i2.3873>

Artículo de Investigación

## *Diversidad e Inclusión en la Gestión de Recursos Humanos: Impulsores y Beneficios*

*Diversity and Inclusion in Human Resource Management: Drivers and Benefits*

*Diversidade e inclusão na gestão de recursos humanos: impulsos e benefícios*

Florencia Noemí Sandoval Ortiz<sup>1</sup>

noemy.sandoval@iti.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0002-5801-4985>

**Correspondencia:** noemy.sandoval@iti.edu.ec

\***Recibido:** 01 de abril de 2024 \***Aceptado:** 22 de mayo de 2024 \* **Publicado:** 01 de junio de 2024

I. Instituto Superior Tecnológico Internacional (ITI).

### **Resumen**

En la investigación descrita, el objetivo consistió en promover una cultura organizacional inclusiva y diversa, que garantizara la igualdad de oportunidades para todos, aprovechando la diversidad como una ventaja competitiva y contribuyendo al desarrollo integral y sostenible de la empresa. Se empleó un enfoque cualitativo basado en la revisión exhaustiva de literatura académica y documentos empresariales, siguiendo directrices metodológicas establecidas. Los resultados obtenidos destacan la relevancia de la diversidad y la inclusión en diversos contextos laborales, como la industria minera, donde se observa un aumento significativo en la participación de diferentes grupos demográficos. Asimismo, se subraya la adaptabilidad de estas estrategias para diferentes segmentos de la población y su aplicabilidad en áreas urbanas y zonas menos pobladas. Se enfatiza la influencia de la tecnología en la inclusión laboral y cómo una gestión inclusiva puede fomentar la innovación en las organizaciones. En conclusión, se establece que la diversidad e inclusión en la gestión de Recursos Humanos son elementos estratégicos que contribuyen a una cultura laboral más equitativa, impulsan la innovación y fortalecen la adaptabilidad de las empresas en un entorno laboral diverso y dinámico.

**Palabras claves:** Diversidad, inclusión, gestión de recursos humanos, impulsores, beneficios.

### **Abstract**

In the research the objective was to promote an inclusive and diverse organizational culture, ensuring equal opportunities for all, taking advantage of diversity as a competitive advantage and contributing to the integral and sustainable development of the company. A qualitative approach was employed based on the exhaustive review of academic literature and business documents, following established methodological guidelines. The results obtained highlight the relevance of diversity and inclusion in diverse work contexts, such as the mining industry, where a significant increase in the participation of different demographic groups is observed. Likewise, the adaptability of these strategies for different segments of the population and their applicability in urban areas and less populated areas are highlighted. The influence of technology on labor inclusion and how inclusive management can foster innovation in organizations is emphasized. In conclusion, it is established that diversity and inclusion in Human Resources management are strategic elements that contribute to a more equitable work culture, promote innovation and strengthen the adaptability of companies in a diverse and dynamic work environment.

**Keywords:** Diversity, inclusion, human resources management, drivers, benefits.

### **Introducción**

La gestión de Recursos Humanos (RRHH) ha evolucionado dramáticamente en las últimas décadas, pasando de una función administrativa a un motor clave de la estrategia empresarial. En este contexto, la diversidad y la inclusión se han erigido como factores fundamentales que impactan positivamente en el rendimiento de las organizaciones. Chauca et al. (2023) evidencian que modelos de gestión de RRHH eficientes pueden ser casos de éxito, incluso en sectores tan específicos como el minero.

Por otro lado, la implementación de programas dedicados a fomentar una cultura de diversidad e inclusión no es una tarea sencilla. Arias (2019) aborda este reto al diseñar un programa orientado hacia personas con síndrome de Down, demostrando que las políticas de inclusión pueden y deben ser personalizadas para abarcar diferentes realidades. En paralelo, Torres et al. (2020) y Peña et al. (2019) exploran la administración de la gestión humana en empresas privadas de Florencia-Caquetá, subrayando la importancia de adaptar las estrategias de RRHH al contexto local y sectorial (Suárez, 2023).

Además, el papel de la tecnología es innegable en la moderna gestión de RRHH. Olivares & Santos (2019) ponen de manifiesto la creciente digitalización en la subgerencia de Recursos Humanos, mientras que Estofan et al. (2020) subrayan la relevancia de una planificación estratégica en la formación de equipos para proyectos tecnológicos. Estas consideraciones tecnológicas son esenciales para optimizar la diversidad y la inclusión.

Siguiendo este hilo, Lorusso (2022) ilustra cómo la analítica predictiva y prescriptiva puede ser utilizada para retener talento humano, lo cual es especialmente crucial en ambientes diversos e inclusivos. Pérez (2022), añade una dimensión adicional al argumento al vincular la inclusión laboral de personas con discapacidad con las estrategias de innovación en las mipymes socialmente responsables.

Para Carvacho (2021) nos lleva más allá de las fronteras nacionales al discutir el futuro de la gestión internacional de RRHH, implicando la necesidad de manejar la diversidad desde una perspectiva global. Finalmente, Moreno et al. (2021) enfocan su investigación en la calidad de vida en el entorno laboral, un componente esencial que está directamente relacionado con políticas efectivas de diversidad e inclusión (González, 2023).

En este aspecto, la diversidad y la inclusión no son meras tendencias, sino imperativos estratégicos que, bien gestionados, contribuyen significativamente al éxito de las organizaciones. Enfatizar estos aspectos en la gestión de RRHH resulta no solo éticamente correcto sino también ventajoso desde una perspectiva empresarial.

### **Revisión de literatura**

Adentrándonos en el bienestar del empleado, Aguilar & Olivera (2020) relacionan la satisfacción laboral con el compromiso organizacional. Este compromiso podría verse fortalecido por una cultura empresarial inclusiva y diversa. En este sentido, Pereyra (2022) demuestra la relevancia de un liderazgo de alto desempeño en la construcción del clima organizacional. Aunque su enfoque no es explícitamente en diversidad e inclusión, sugiere que un liderazgo eficaz podría facilitar estos valores.

Pasando a las metodologías de aprendizaje, Chero & Guerra (2021) analizan cómo las MOOC's se están convirtiendo en una herramienta educativa inclusiva, accesible para personas de diversas edades y ubicaciones geográficas. Esto subraya la importancia de la inclusión en la educación y cómo la tecnología puede contribuir a ello.

En cuanto a responsabilidad social, Tufiño (2019) muestra cómo Nestlé Ecuador adopta una estrategia de desarrollo sostenible. La inclusión podría interpretarse como una forma de sostenibilidad social, valorada tanto por empleados como por consumidores. Esta conexión entre responsabilidad social y diversidad resalta cómo las empresas pueden integrar estos valores en su cultura.

En un plano más técnico, Vienrich (2019) evalúa el modelo Aon Hewitt, el cual mide el compromiso de los empleados. La diversidad y la inclusión podrían ser factores influyentes en estos niveles de compromiso, indicando que la inclusión no solo afecta al bienestar del empleado, sino también a su compromiso con la organización (Paz, 2023).

Desde una perspectiva distinta, Calvo (2019) plantea los futuros desafíos del trabajo en el siglo XXI, incluido el creciente enfoque en la diversidad y la inclusión como competencias críticas. Este enfoque

en las habilidades blandas es respaldado por Maidana (2021), quien se enfoca en el “engagement” y su medición. Esto sugiere que la inclusión se está convirtiendo en una habilidad esencial en el entorno laboral moderno.

Mientras que, Álvarez et al. (2021) y Moreno et al. (2021) ofrecen perspectivas más amplias, tocando la Industrialización 4.0 y políticas públicas respectivamente. Ambos destacan cómo las organizaciones y los estados deben adaptarse a un entorno en rápida evolución, lo que incluye la adopción de políticas inclusivas. Estas perspectivas amplias subrayan la importancia de la inclusión en la sociedad en general y en la economía digital.

Para finalizar, Escobar (2019) examina cómo las estrategias de marca empleadora pueden atraer y retener talento. La diversidad y la inclusión emergen como herramientas potenciales para fortalecer la reputación y atractivo de una empresa, lo que destaca cómo la inclusión no solo afecta a los empleados actuales, sino que también influye en la atracción de futuros talentos y en la percepción de la empresa en el mercado laboral (Aizaga, 2023).

## Metodología

Para abordar el tema de “Diversidad e Inclusión en la Gestión de Recursos Humanos: Impulsores y Beneficios”, se adoptará un enfoque cualitativo de investigación. Siguiendo la metodología propuesta por Hernández et al. (2014), se realizará un análisis exhaustivo de literatura académica, informes de empresas y oficiales. Este análisis permitirá identificar patrones y temas emergentes en el ámbito de la diversidad y la inclusión en Recursos Humanos, haciendo uso de técnicas como la codificación abierta y axial para obtener insights que contribuyan a la comprensión de cómo las políticas de diversidad e inclusión afectan tanto a la dinámica interna de las empresas como a sus resultados.

Adicionalmente, se llevarán a cabo análisis de contenido, lo que permitirá obtener una visión más completa y actualizada del impacto de las estrategias de diversidad e inclusión en la gestión de recursos humanos. El procesamiento y análisis de estos datos seguirán los lineamientos de rigor metodológico cualitativo para garantizar la validez y la confiabilidad de los resultados.

## Resultados

Tras un análisis exhaustivo de la bibliografía consultada sobre “Diversidad e Inclusión en la Gestión de Recursos Humanos”, es posible identificar patrones y tendencias en este campo de estudio.

Cada estudio destaca la importancia de la diversidad y la inclusión en entornos laborales diversos, con ejemplos concretos como el aumento del 11% en la participación femenina en Minera Gold Fields, desafiando la tradicional homogeneidad en la industria minera. Estos enfoques inclusivos se adaptan a diferentes grupos demográficos, como las personas con síndrome de Down, y se aplican tanto en áreas urbanas como en lugares menos poblados, como Florencia-Caquetá. Además, se

reconoce el impacto de la tecnología en la inclusión laboral y cómo una gestión inclusiva puede fomentar la innovación en las empresas.

En términos de diferencias, se observa una clara separación entre la gestión tradicional de RRHH y un enfoque centrado en la diversidad e inclusión. Mientras que la gestión tradicional tiende a priorizar aspectos administrativos y de cumplimiento normativo, un enfoque inclusivo y diverso coloca el bienestar y la equidad de los empleados en el centro de su filosofía. Esta transición de mentalidad refleja un cambio de paradigma de una orientación centrada en la empresa a una orientación centrada en el empleado.

Por otro lado, es importante resaltar las similitudes entre ambas aproximaciones. Tanto la gestión tradicional como la centrada en la diversidad e inclusión comparten el objetivo fundamental de maximizar la eficiencia y efectividad del talento humano en una organización. Ambas buscan alinear las competencias y capacidades de los empleados con los objetivos organizacionales, aunque puedan variar en los métodos y recursos utilizados.

En lo que respecta a los recursos utilizados por los autores en sus investigaciones, se observa que un enfoque centrado en la diversidad e inclusión a menudo requiere inversiones adicionales en formación, como talleres y capacitaciones específicas sobre diversidad, inclusión y sesgo inconsciente. Estos recursos adicionales representan una inversión que va más allá de las prácticas convencionales de gestión de talento humano. Sin embargo, estos esfuerzos suelen generar retornos significativos en términos de innovación, compromiso del empleado y reputación de la empresa. Además, contribuyen a crear un entorno de trabajo más equitativo y enriquecedor para todos los colaboradores, lo que a largo plazo puede mejorar la retención de talento y la competitividad de la organización.

En conclusión, es evidente que la diversidad e inclusión en la gestión de RRHH representa un cambio significativo en la forma en que las organizaciones abordan la gestión del talento humano. A pesar de las diferencias y similitudes con la gestión tradicional, este enfoque emergente es esencial para adaptarse a un entorno laboral cada vez más diverso y dinámico. La inversión en formación y desarrollo en diversidad e inclusión es fundamental para cosechar los beneficios a largo plazo en términos de innovación, compromiso y éxito empresarial.

## **Discusión**

A continuación, en la tabla 1 se describe los impulsores y beneficios de diversidad e inclusión en la gestión de RRHH.

Tabla 1. Impulsores y beneficios

<b>Impulsores</b>	<b>Descripción</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Descripción</b>
<b>Cumplimiento Legal</b>	Muchas empresas impulsan la diversidad e inclusión para cumplir con las leyes y regulaciones locales y globales.	Cumplimiento Legal	Evita multas y sanciones y mejora la reputación de la empresa.
<b>Competencia Global</b>	Para competir globalmente, las empresas necesitan un equipo diverso que comprenda las diversas culturas y mercados.	Innovación	Equipos diversos suelen ser más creativos y más eficientes en la solución de problemas.
<b>Retención de Talento</b>	La inclusión mejora la satisfacción laboral y, por lo tanto, retiene mejor a los empleados.	Retención de Empleados	Un entorno inclusivo disminuye la rotación de personal.
<b>Representación Equitativa</b>	Alcanzar una representación equitativa de género, raza, entre otras, es una meta social y ética.	Equidad	Mejora la moral y la igualdad en el lugar de trabajo.
<b>Responsabilidad Social</b>	Hacer lo correcto en términos de diversidad es a menudo parte de la misión de una empresa.	Responsabilidad Social	Eleva la percepción pública de la empresa como socialmente responsables.

En primer lugar, abordar la diversidad y la inclusión en la gestión de Recursos Humanos ya no es una opción, sino una necesidad imperativa en el mundo corporativo actual. Los impulsores fundamentales para esta iniciativa provienen tanto de la sociedad como del ámbito empresarial. Las expectativas de un mercado globalizado exigen un enfoque más inclusivo que refleje la diversidad demográfica de los consumidores y clientes.

Secundariamente, integrar una fuerza laboral diversa presenta ventajas competitivas que van más allá del mero cumplimiento de cuotas o regulaciones. Los equipos multidisciplinarios y heterogéneos suelen ser más innovadores, debido a la riqueza de perspectivas que ofrecen. Esta amalgama de experiencias y habilidades resulta en soluciones más creativas a problemas complejos, lo que a su vez favorece una posición de liderazgo en el mercado.

Además, el compromiso con la inclusión crea un entorno de trabajo más saludable y colaborativo. Las personas se sienten valoradas y respetadas, lo cual disminuye la rotación y aumenta la satisfacción laboral. Este sentido de pertenencia tiene un impacto directo en la productividad y, en última instancia, en la rentabilidad de la organización.

Por último, aunque la tarea pueda parecer abrumadora, la implementación de políticas de diversidad e inclusión es un proceso continuo que requiere ajustes y refinamientos regulares. No es suficiente con realizar contrataciones diversas; es crucial ofrecer oportunidades equitativas para el desarrollo y avance profesional de todos los empleados. Este enfoque holístico no solo cumple con un objetivo social, sino que también posiciona a la empresa como un referente ético y socialmente responsable en su sector.

## Conclusiones

La diversidad e inclusión en la gestión de RRHH ya no son solo conceptos éticos, sino que se han convertido en impulsores de la innovación y el rendimiento en el ámbito laboral. Sin embargo, una de las barreras más notables es la resistencia al cambio en las culturas organizacionales arraigadas. Perspectivas futuras incluyen la normalización de la diversidad como una estrategia empresarial.

Los beneficios económicos de una fuerza laboral diversa e inclusiva son cada vez más evidentes. Estudios muestran que empresas con equipos heterogéneos suelen superar a aquellas con enfoques más homogéneos. A pesar de esto, la inversión inicial en formación y adaptación sigue siendo un obstáculo para muchas organizaciones.

Por otro lado, la inclusión efectiva requiere más que simplemente contratar empleados de diversos orígenes. Implica un esfuerzo continuo en crear un ambiente donde todos se sientan valorados. Las perspectivas futuras podrían ver una mayor implementación de programas de mentoría y desarrollo profesional enfocados en minorías.

Adicionalmente, las tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial en la selección de personal, pueden tanto favorecer como obstaculizar los esfuerzos de diversidad. La objetividad potencial de un algoritmo puede minimizar sesgos inconscientes, pero si no se programan adecuadamente, pueden perpetuar estereotipos.

Asimismo, el compromiso de la alta dirección es crítico para impulsar cambios significativos en diversidad e inclusión. No obstante, uno de los desafíos actuales es conseguir que esta importancia sea reconocida en todos los niveles jerárquicos de la empresa. En el futuro, podría convertirse en un indicador clave de desempeño para la alta dirección.

Indiscutiblemente, la globalización sigue ampliando la necesidad de equipos diversos para atender mercados internacionales con sensibilidad cultural. Sin embargo, esta misma diversidad puede llevar a conflictos interculturales si no se gestiona adecuadamente. A medida que las empresas se vuelven más globales, la formación en competencia cultural será cada vez más esencial.

### Referencias bibliográficas

- Aguilar Vásquez, J. M., & Olivera Ticona, S. N. (2020). Correlación entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Gerencia Regional de Salud-MINSA Arequipa, 2019.
- Aizaga, N. D. V. (2023). Innovación financiera y su impacto en la estabilidad del sistema financiero global. *Bastcorp International Journal*, 2(1), 24-32.
- Álvarez Rizzo, L. C., Quiñónez Jaramillo, S. I., & Barriga Medina, H. R. (2021). El Impacto de la Industrialización 4.0 en el Subproceso de Desarrollo del Talento Humano en el Sector Manufacturero (Doctoral dissertation, ESPOL. FCSH).
- Arias Hidalgo, K. L. (2019). Diseño de un programa para fomentar una cultura de diversidad e inclusión en entornos laborales, para personas con síndrome de down.
- Calvo López, C. (2019). Desafíos, problemas clave y competencias del futuro del trabajo en el Uruguay del S. XXI.
- Carvacho Henríquez, E. G. (2021). El futuro de la gestión de recursos humanos internacional: el manejo de personal global-estrategia, análisis, y procesos.
- Chauca Torres, L. J., García Torres, W., Guerrero Arévalo, C. I., & Peralta Gutiérrez, C. A. (2023). Modelo de gestión de recursos humanos en la empresa Minera Gold Fields: un caso de éxito en el sector minero.

- Chero Palomino, J. L. J., & Guerra Mendoza, M. A. (2021). Factores determinantes en la adopción de Mooc's como herramienta de aprendizaje y su grado de relevancia en personas de 20 a 40 años de Lima Metropolitana, 2020.
- Escobar Delgado, A. P. (2019). Desarrollo del modelo de marca empleadora para el mejoramiento del proceso de atracción y fidelización del talento humano en Sura regional Occidente.
- Estofan, J., Fernández, J., & Scandogliero, A. (2020). Planificación estratégica de Recursos Humanos, con foco en los criterios claves para la conformación de equipos en proyectos de tecnología.
- González, P. (2023). Análisis de riesgos y oportunidades en la economía circular: Caso de estudio en la industria manufacturera. *Bastcorp International Journal*, 2(2), 4-14.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Lorusso, A. (2022). El impacto de la analítica predictiva y prescriptiva en la retención del talento humano en las organizaciones (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano-Facultad de Humanidades-Licenciatura en Psicología).
- Maidana, P. A. (2021). Cómo mejorar la gestión del engagement con foco en el proceso de medición y sus resultados en ManpowerGroup Argentina.
- Moreno Ramírez, L., Vacca, T., & del Carmen, M. (2021). Influencia de la calidad de vida en los trabajadores y en la influencia de la calidad de vida en los trabajadores y en la organización.
- Moreno, M. E., Bonifacio, J. A., & Maffeis, M. T. (2021). Estado, Administración y Políticas Públicas: Memorias del II Congreso Nacional de Estudios de Administración Pública (1a ed.). Asociación Argentina de Estudios en Administración Pública. [Versión PDF]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Olivares Osorio, B. R., & Santos Quispe, R. N. (2019). Frecuencia De Digitalización En La Subgerencia De Recursos Humanos En La Municipalidad Provincial De Pasco, 2019.
- Paz, D. V. (2023). Efectos de la Globalización en la distribución de ingresos y la desigualdad económica. *Bastcorp International Journal*, 2(1), 4-13.
- Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., & Rodríguez Ortiz, J. A. (2019). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá Administration of human management: a case of the private companies of Florencia-Caquetá.

- Pereyra Lazo, E. J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional. Empresa Calaminon, Lima, 2021.
- Pérez Arenas, E. L. (2022). La inclusión sociolaboral de personas con discapacidad y su relación con las estrategias de innovación en los procesos de mipymes socialmente responsables (Master's thesis, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla).
- Suárez, G. C. C. (2023). El papel de la ética en la toma de decisiones empresariales. Nexus Research Journal, 2(1), 28-39.
- Torres, P. P., Ramírez, A. D. V., & Ortiz, J. A. R. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1), 1-27.
- Tufiño Herdoíza, M. E. (2019). La responsabilidad social un modelo de gestión que aporta al desarrollo sostenible: Estudio de caso Nestlé Ecuador, 2015 (Master's thesis).
- Vienrich Ramírez, G. I. (2019). Evaluación ex post facto del modelo Aon Hewitt del compromiso de los empleados de la Empresa Industria Minera de Producción Metalmecánica Civil SCRL en el 2018.