

Diversidad e inclusión en el lugar de trabajo: Un estudio de su impacto en la productividad en una empresa en el estado de Guanajuato

Diversity and Inclusion in the Workplace: A Study of Its Impact on Productivity in a Company in the State of Guanajuato

AUTORES

Luis Gerardo Rea Chávez¹, Juan Iván Vázquez García², Fátima de los Ángeles Limón Jaramillo ³, Antuar Issai Juárez Rodríguez⁴ Paola Yasmín Ramírez Puga ⁵

¹Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

²Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

³Licenciatura en Contador Público, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

⁴Licenciatura en Relaciones Industriales, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

⁵Licenciatura en Relaciones Industriales, División de Ciencias Económico-Administrativas. Campus Guanajuato. Universidad de Guanajuato.

Resumen

El estudio combina enfoques cuantitativo y cualitativo con un diseño descriptivo-exploratorio. Se aplicarán encuestas a empleados de una empresa en Guanajuato para evaluar la percepción sobre diversidad e inclusión y su impacto en la productividad, complementadas con entrevistas a líderes sobre estrategias implementadas. El análisis se basará en estadística descriptiva y análisis de contenido.

Palabras clave: Sector empresarial. Diversidad, Organizaciones, Personal, Gestión.

Introducción

La diversidad y la inclusión se han convertido en componentes esenciales para la construcción de entornos laborales equitativos, colaborativos y productivos. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, las organizaciones deben reconocer el valor estratégico de integrar políticas que promuevan el respeto por las diferencias individuales y la igualdad de oportunidades. Este estudio tiene como objetivo evaluar el impacto de las estrategias de diversidad e inclusión en la productividad de una empresa ubicada en el estado de Guanajuato. A través de un enfoque descriptivo y exploratorio, se analizaron las percepciones del personal sobre la inclusión en su entorno laboral y su relación con el desempeño organizacional. Los hallazgos permiten identificar áreas de mejora y proponer recomendaciones para consolidar una cultura organizacional más inclusiva, capaz de potenciar el talento humano y generar beneficios tanto sociales como económicos para la empresa.

Marco teórico

La diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo se han convertido en factores fundamentales para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones contemporáneas. Diversidad se refiere a la presencia de diferencias dentro de un entorno dado, como género, edad, etnia, religión, orientación sexual, habilidades físicas y cognitivas, entre otras (Cox, 1993). Por su parte, inclusión se refiere a la creación de un ambiente laboral donde todas las personas, independientemente de sus características individuales, se sientan valoradas, respetadas y con igualdad de oportunidades para contribuir y prosperar (Shore et al., 2011).

La literatura académica ha destacado que una adecuada gestión de la diversidad e inclusión puede derivar en mejoras significativas en el rendimiento organizacional, fomentando la innovación, la creatividad y el compromiso de los empleados (Cox & Blake, 1991). Cuando las empresas logran integrar políticas y prácticas inclusivas, estas influyen positivamente en la productividad a través de la mejora en el clima laboral, la retención del talento y una toma de decisiones más rica y variada (Roberson, 2006).

Teorías organizacionales aplicadas a la D&I

Desde el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades (Barney, 1991), la diversidad en el capital humano puede representar una ventaja competitiva sostenible si se gestiona de manera adecuada. Las capacidades únicas que cada individuo aporta al entorno laboral amplían el conocimiento colectivo y permiten mayor adaptabilidad a entornos cambiantes. Esta diversidad de perspectivas fomenta un pensamiento crítico más amplio, lo que se traduce en innovación continua (Richard, 2000).

Por otro lado, la teoría de la equidad (Adams, 1965) también permite entender cómo la inclusión afecta la percepción de justicia en el entorno laboral. Cuando las personas perciben que reciben un trato justo e igualitario, tienden a presentar mayores niveles de motivación y satisfacción, lo cual se traduce en un incremento de la productividad y el compromiso organizacional.

El impacto de la diversidad en la productividad

Diversos estudios empíricos han demostrado la correlación entre entornos diversos e incluyentes y la productividad empresarial. Por ejemplo, un estudio de McKinsey & Company (Hunt, Layton & Prince, 2015) encontró que las empresas con mayor diversidad étnica y de género tienen un 35% más de probabilidades de obtener rendimientos financieros por encima del promedio de su industria. Este hallazgo sugiere que la diversidad no es únicamente un imperativo moral o legal, sino también una estrategia económica rentable.

Asimismo, un informe de Deloitte (Bourke & Dillon, 2018) subraya que los equipos inclusivos tienen un rendimiento hasta un 80% superior y toman decisiones más eficaces dos veces más rápido que aquellos menos diversos. En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, estas diferencias representan un valor tangible para las organizaciones.

Factores culturales y sociales en México

En México, la implementación de políticas de diversidad e inclusión enfrenta retos significativos debido a factores socioculturales profundamente arraigados. La persistencia de prácticas discriminatorias por motivos de género, orientación sexual, discapacidad o etnia sigue siendo una barrera para la inclusión efectiva (CONAPRED, 2022). No obstante, el avance normativo, como la reforma a la Ley Federal del Trabajo en materia de no discriminación y equidad, ha fomentado que más empresas comiencen a adoptar políticas inclusivas (STPS, 2023).

En el estado de Guanajuato, un número creciente de empresas han comenzado a adoptar prácticas inclusivas como parte de su responsabilidad social empresarial. Esto se alinea con las metas de desarrollo sostenible (ODS), particularmente el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y el ODS 10 (Reducción de las desigualdades), que promueven la equidad y la inclusión como pilares del desarrollo sostenible (ONU, 2015).

Barreras y desafíos

A pesar de los beneficios comprobados, las organizaciones aún enfrentan obstáculos en la implementación de políticas efectivas de D&I. Según Roberson (2006), uno de los principales desafíos radica en la resistencia al cambio, producto de prejuicios inconscientes y estructuras jerárquicas tradicionales que impiden la participación equitativa. Además, la falta de indicadores claros de impacto dificulta la medición efectiva de estas políticas, lo que puede llevar a una percepción de irrelevancia.

También es importante destacar que una gestión superficial de la diversidad, basada en una lógica de cumplimiento normativo más que en una convicción organizacional, puede provocar lo que algunos autores denominan como “diversidad simbólica” (Ely & Thomas, 2001), es decir, una inclusión aparente que no transforma las dinámicas de poder ni las estructuras excluyentes.

Modelos de gestión de la diversidad

Entre los modelos más utilizados para integrar efectivamente la diversidad en las organizaciones se encuentra el Modelo de Inclusión Total (Ferdman & Deane, 2014), el cual propone una estrategia integral que combina liderazgo inclusivo, comunicación abierta, adaptación cultural y aprendizaje continuo. Otro enfoque relevante es el Modelo de Inclusión de Shore et al. (2011), que plantea un equilibrio entre la diferenciación (reconocimiento de las diferencias) y la pertenencia (integración en el grupo), como elementos claves para una inclusión efectiva.

La diversidad e inclusión no solo son factores éticamente deseables, sino también estratégicamente necesarios para la productividad y competitividad de las empresas, especialmente en un entorno local como el de Guanajuato, donde las dinámicas sociales, económicas y culturales exigen una adaptación constante. La correcta implementación de estas políticas requiere un enfoque integral, basado en evidencia empírica, gestión del cambio y compromiso institucional, elementos que se explorarán con mayor profundidad en el estudio empírico que sustenta este artículo.

Metodología

Este estudio adoptará un enfoque cuantitativo-cualitativo mixto, combinando técnicas de recolección y análisis de datos que permiten comprender de manera integral la relación entre la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo y su impacto en la productividad. El diseño de investigación será descriptivo y exploratorio, lo cual es adecuado para investigaciones que buscan entender fenómenos en contextos específicos, sin manipulación deliberada de variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

El carácter descriptivo del estudio permitirá detallar las características, percepciones y experiencias de los empleados en torno a la diversidad e inclusión. A su vez, el enfoque exploratorio es pertinente debido a que el fenómeno aún no ha sido suficientemente documentado en el contexto particular de las empresas en el estado de Guanajuato, especialmente en sectores productivos donde persisten patrones tradicionales en la gestión del capital humano.

Población y muestra

La población objetivo está compuesta por el total de empleados y líderes de una empresa ubicada en el estado de Guanajuato, seleccionada con base en criterios de accesibilidad y disposición para colaborar con el estudio. La muestra se definirá mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, contemplando aproximadamente 60 empleados para la aplicación de encuestas estructuradas y al menos 5 líderes o jefes de área para la realización de entrevistas semiestructuradas.

Este tipo de muestreo permite obtener información relevante en contextos donde el acceso a los participantes está condicionado por la disponibilidad y autorización institucional (Martínez, 2007). Aunque no garantiza representatividad estadística, sí ofrece una aproximación válida a las dinámicas internas de la organización estudiada.

Instrumentos de recolección de datos

Se utilizarán dos instrumentos principales:

Encuesta estructurada: diseñada específicamente para este estudio, la encuesta constará de 12 ítems divididos en tres secciones: a) datos sociodemográficos, b) percepción sobre políticas y prácticas de diversidad e inclusión, y c) percepción del impacto de estas prácticas en la productividad individual y colectiva. Las preguntas estarán formuladas en formato de escala tipo Likert de 5 puntos (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”) para facilitar el análisis cuantitativo posterior.

Este instrumento busca captar la valoración que los empleados hacen sobre el ambiente inclusivo en su lugar de trabajo, la equidad en las oportunidades de crecimiento, la existencia de sesgos o discriminación y la relación percibida entre estos factores y su desempeño laboral. Para garantizar la validez de contenido, el cuestionario será revisado por expertos en psicología organizacional y gestión de recursos humanos.

Entrevistas semiestructuradas: se aplicarán a líderes organizacionales o responsables de áreas clave dentro de la empresa. Estas entrevistas permitirán profundizar en las estrategias formales e informales de inclusión

laboral, así como conocer las percepciones de quienes toman decisiones sobre el impacto de la diversidad en el clima organizacional y los resultados de productividad. La guía de entrevista incluirá preguntas abiertas sobre temas como liderazgo inclusivo, capacitación en diversidad, manejo de conflictos interculturales, y mecanismos de evaluación del desempeño desde una perspectiva inclusiva. Este tipo de técnica cualitativa favorece la comprensión de aspectos subjetivos y relacionales no capturables por los instrumentos cuantitativos (Taylor, Bogdan & DeVault, 2015).

Procedimiento

Planeación: Se solicitará la autorización formal a la empresa participante mediante carta de presentación y consentimiento informado. Se definirá el calendario de aplicación de instrumentos y se capacitará al equipo investigador en el manejo ético de la información.

Aplicación de encuestas: Se distribuirán las encuestas de manera presencial y/o digital, garantizando el anonimato de los participantes. Se destinarán aproximadamente 15 minutos para su llenado.

Entrevistas: Las entrevistas serán grabadas (previo consentimiento) y transcritas para su posterior análisis. Se buscará realizar estas entrevistas en espacios privados y en horarios convenientes para los participantes, para fomentar la apertura en sus respuestas.

Ambos análisis se complementarán para establecer una triangulación de datos, es decir, se buscará contrastar las percepciones de los empleados con las perspectivas de los líderes organizacionales, a fin de identificar consistencias, contradicciones o vacíos entre las políticas formales y la experiencia vivida en el entorno laboral.

Consideraciones éticas

El estudio cumplirá con los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y en el Código Ético del Instituto donde se desarrolla la investigación. Todos los participantes firmarán un consentimiento informado, se les garantizará la confidencialidad de sus respuestas, y se les informará sobre su derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin repercusiones. Además, los resultados serán compartidos con la empresa participante de forma agregada y anónima, con el propósito de promover recomendaciones útiles para el fortalecimiento de sus políticas de diversidad e inclusión.

Resultados y discusión

Sección 1 Datos demográficos

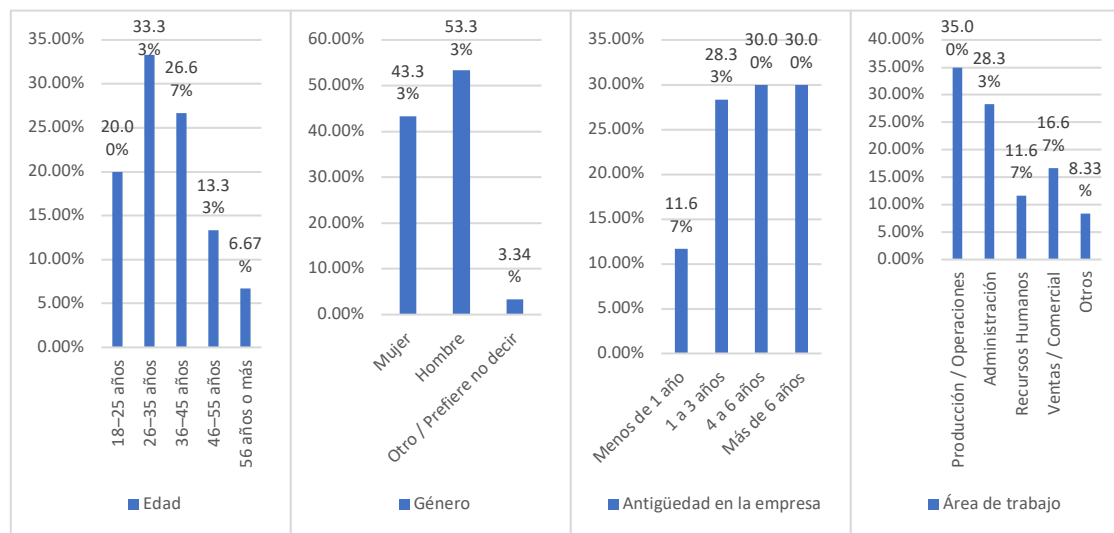


Gráfico 1 Datos Demográficos

1. Edad

La distribución por edad muestra que la mayoría de los empleados encuestados se concentra en los grupos de 26–35 años (33.33%) y 36–45 años (26.67%), lo cual indica que la empresa tiene una plantilla predominantemente joven-adulta en una etapa de madurez profesional. El 20.00% pertenece al grupo de 18–25 años, lo cual sugiere una presencia considerable de jóvenes en inserción laboral. Por otro lado, solo el 13.33% está en el rango de 46–55 años y un 6.67% en el grupo de 56 años o más, evidenciando una representación baja de trabajadores mayores, lo que podría ser un punto de análisis sobre diversidad generacional dentro de la organización.

2. Género

En cuanto a la variable de género, los resultados indican una ligera mayoría de hombres (53.33%) frente a mujeres (43.33%), con un pequeño porcentaje (3.34%) que se identifica como otro género o prefirió no responder. Este dato es relevante, ya que refleja un entorno donde hay una participación relativamente equilibrada entre hombres y mujeres, aunque todavía hay una mayoría masculina. La existencia de personas que se identifican fuera del binarismo de género también resalta la necesidad de mantener políticas de inclusión con enfoque de género diverso.

3. Antigüedad en la empresa

Los resultados de antigüedad laboral muestran una distribución balanceada: el 30.00% de los empleados tiene más de 6 años en la empresa, y otro 30.00% lleva entre 4 y 6 años. Esto indica una base sólida de trabajadores con experiencia dentro de la organización. El 28.33% tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, lo que representa una proporción importante de empleados en consolidación. Finalmente, el 11.67% tiene menos de un año, lo que refleja una dinámica de renovación moderada. Esta mezcla sugiere estabilidad laboral, con espacios también para la incorporación de nuevo talento.

4. Área de trabajo

Respecto al área laboral, el grupo más representado corresponde al área de Producción u Operaciones (35.00%), seguido por el área Administrativa (28.33%) y Ventas (16.67%). Recursos Humanos representa el 11.67%, mientras que el 8.33% se encuentra en áreas clasificadas como “Otros”. Esto sugiere que el estudio recoge perspectivas diversas, pero con mayor peso en el sector operativo, lo que es lógico si se considera la estructura típica de muchas empresas manufactureras o de servicios en Guanajuato. El involucramiento del área de Recursos Humanos también es clave para el análisis de estrategias institucionales de inclusión.

Sección 2. Percepción sobre diversidad e inclusión

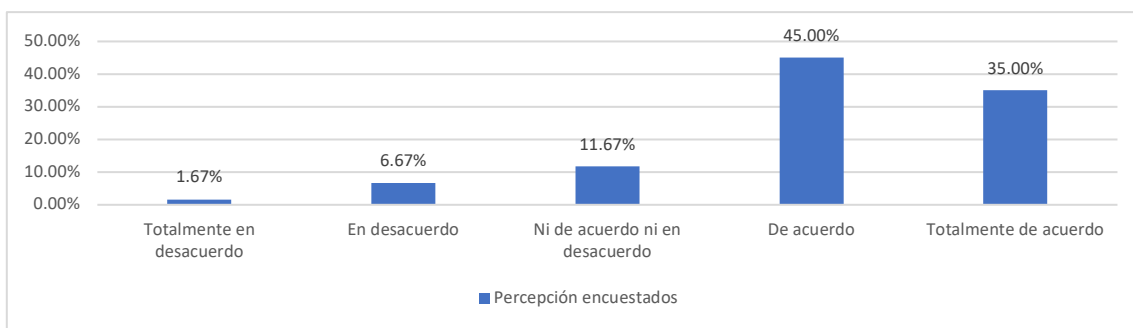


Gráfico 2 Percepción del respeto a la diversidad personal en el lugar de trabajo

La mayoría de los empleados percibe un ambiente respetuoso con la diversidad: el 45.00% está de acuerdo y el 35.00% totalmente de acuerdo. Solo un pequeño porcentaje expresó desacuerdo (8.34% en conjunto) y un 11.67% adoptó una postura neutral. Esto sugiere que, en términos generales, los trabajadores perciben que la empresa fomenta un ambiente de respeto hacia las diferencias individuales, lo que constituye una base positiva para construir una cultura inclusiva sólida.

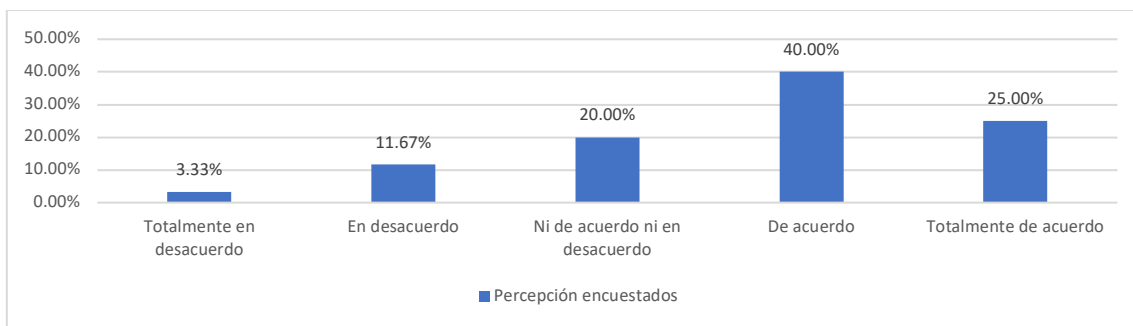


Gráfico 3 Percepción sobre el compromiso institucional con la inclusión y la equidad

El 65.00% de los participantes manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la empresa promueve activamente la inclusión y la equidad. No obstante, un 20.00% se mostró neutral y un 15.00% expresó alguna forma de desacuerdo. Esta división muestra que, si bien hay una percepción mayoritaria positiva, también existen segmentos que no perciben un esfuerzo claro de la empresa en la materia, lo que puede representar oportunidades de mejora en la visibilización y comunicación de las políticas inclusivas.

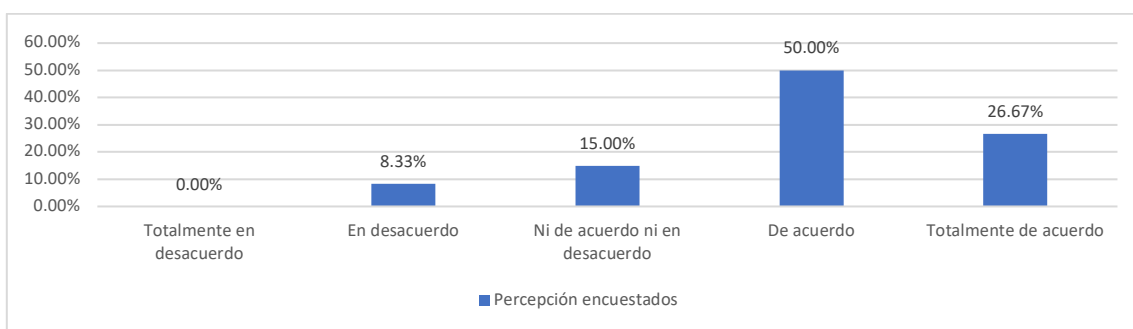


Gráfico 4 Percepción sobre el respeto a la diversidad entre compañeros

Más de tres cuartas partes de los empleados (76.67%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus colegas valoran las diferencias culturales y personales, lo que refleja un entorno de compañerismo inclusivo. Solo un 8.33% expresó desacuerdo, mientras que un 15.00% se mantuvo en una posición neutral. Este resultado destaca que, más allá de las políticas institucionales, la cultura entre pares favorece la inclusión, lo cual es fundamental para un ambiente laboral saludable.

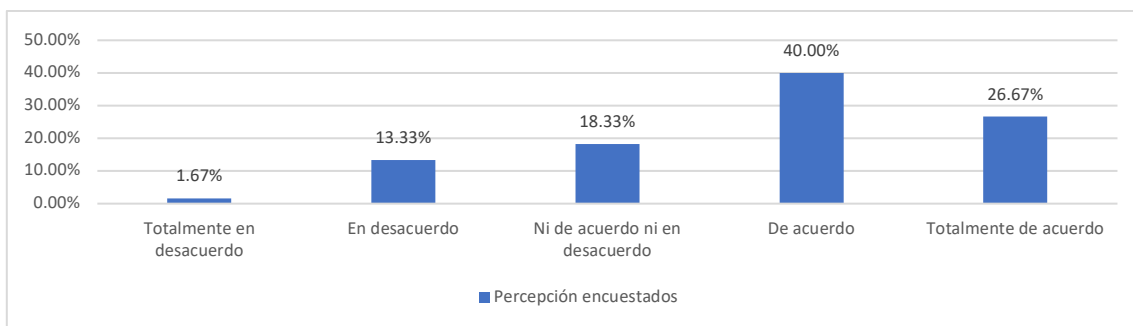


Gráfico 5 Comodidad para expresarse libremente en el entorno laboral

La mayoría (66.67%) manifestó sentirse cómoda al expresar sus opiniones (40.00% de acuerdo y 26.67% totalmente de acuerdo). No obstante, existe un 13.33% en desacuerdo y un 1.67% que expresó un fuerte desacuerdo, lo cual indica que aunque la cultura inclusiva está presente, aún hay personas que experimentan barreras para la libre expresión. Estos datos son clave para identificar posibles focos de tensión o jerarquías que limiten la participación de todos los colaboradores.

Sección 3 Percepción sobre productividad vinculada a la diversidad e inclusión

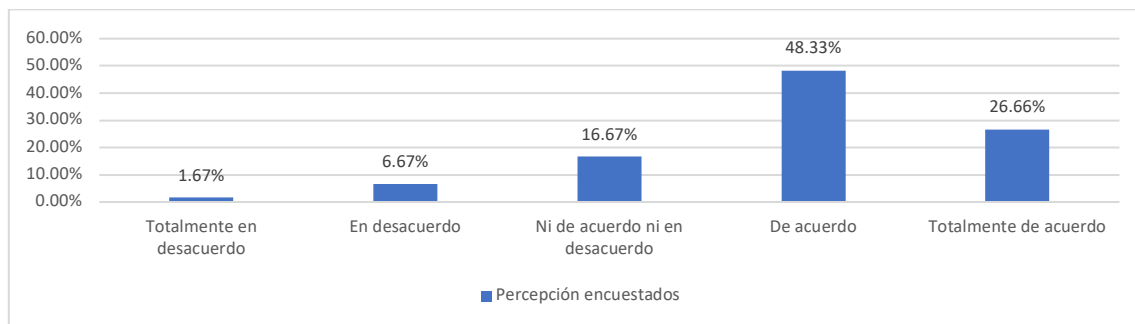


Gráfico 6 Impacto percibido de la inclusión en el desempeño individual

El 75.00% de los empleados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que un ambiente inclusivo mejora su desempeño laboral, lo que indica una clara percepción de que las prácticas de inclusión no solo benefician el clima organizacional, sino también la productividad personal. Solo el 8.34% expresó desacuerdo, mientras que el 16.67% se mantuvo neutral. Este hallazgo refuerza la hipótesis de que la diversidad e inclusión pueden ser catalizadores del rendimiento en el lugar de trabajo.

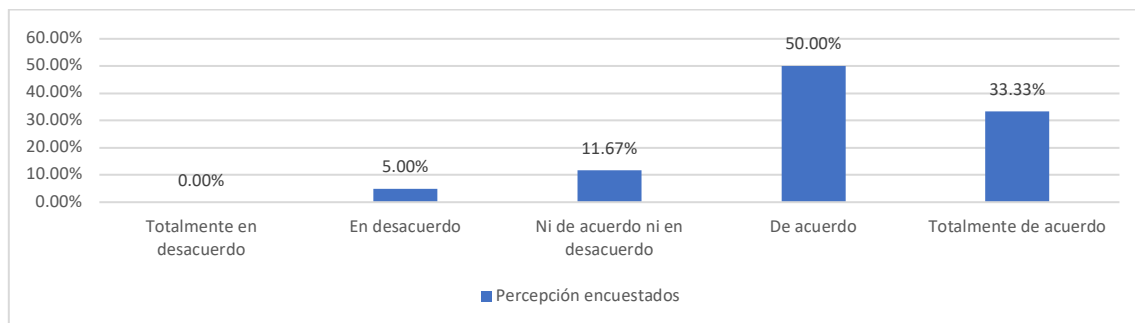


Gráfico 7 Valoración de la diversidad como fuente de creatividad y solución de problemas

Una mayoría contundente (83.33%) percibe que la diversidad impulsa la creatividad y la capacidad para resolver problemas en equipo, siendo 50.00% los que están de acuerdo y 33.33% los que están totalmente de acuerdo. Solo un pequeño porcentaje (5.00%) está en desacuerdo, y 11.67% mantiene una postura neutral. Estos datos sugieren que los empleados no solo ven la inclusión como una cuestión ética, sino también como una ventaja competitiva en términos de innovación y colaboración.

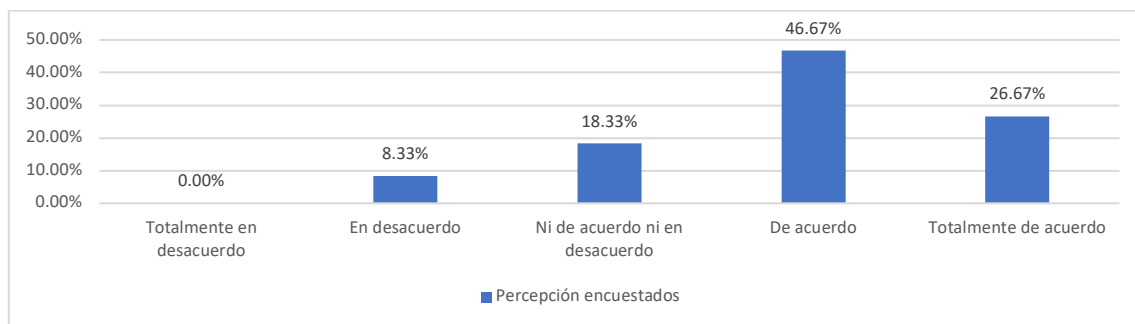


Gráfico 8 Percepción del impacto de la diversidad en la productividad organizacional

El 73.34% de los encuestados considera que la productividad general de la empresa mejora cuando se respetan las diferencias individuales. Un 18.33% permanece neutral y solo el 8.33% está en desacuerdo. Esto refleja una creencia compartida de que las políticas inclusivas no solo generan bienestar, sino que también tienen efectos tangibles en el rendimiento colectivo y los resultados empresariales.

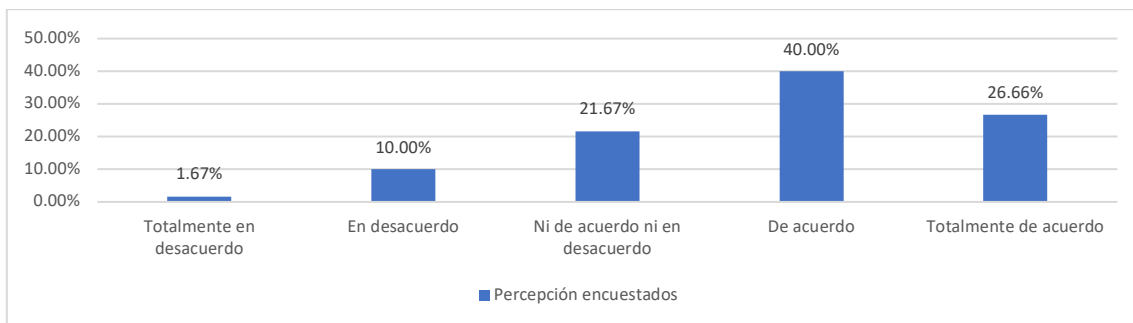


Gráfico 9 Motivación laboral vinculada al compromiso con la inclusión

Dos tercios de los participantes (66.66%) expresaron sentirse más motivados cuando perciben que su empresa valora la inclusión. Un 21.67% adoptó una postura neutral y un 11.67% expresó algún nivel de desacuerdo. Esta correlación entre motivación e inclusión sugiere que el compromiso institucional con la diversidad impacta directamente en los niveles de satisfacción y compromiso del personal, lo que debería tomarse en cuenta como un eje estratégico para la gestión del talento.

Discusión General

Los resultados derivados de este estudio muestran una radiografía significativa sobre cómo la diversidad y la inclusión se perciben y experimentan dentro de una empresa localizada en el estado de Guanajuato, así como su vinculación directa con la productividad y el bienestar organizacional. Esta discusión articula los hallazgos obtenidos en las tres secciones del cuestionario (datos sociodemográficos, percepción sobre diversidad e inclusión, y percepción sobre productividad vinculada a la inclusión), ofreciendo una reflexión profunda sobre su significado y su posible aplicación práctica.

1. Perfil sociodemográfico y su relevancia contextual

El perfil demográfico de los participantes revela una estructura de personal predominantemente joven-adulto, con una fuerte presencia en los rangos de edad de 26 a 45 años. Esta característica etaria implica que los empleados se encuentran, en su mayoría, en etapas de consolidación profesional, lo cual puede influir positivamente en su disposición a adoptar valores como la inclusión y la diversidad, típicamente más aceptados entre generaciones recientes (González y Aguado, 2017). Además, la ligera mayoría masculina, junto con una presencia reconocible de personas que no se identifican con el binarismo de género, introduce la necesidad de que las políticas de inclusión vayan más allá del género binario y contemplen la diversidad sexual y de identidad de manera explícita y visible.

La distribución por antigüedad sugiere estabilidad organizacional, con un equilibrio entre empleados con experiencia prolongada (más de seis años) y aquellos de reciente ingreso. Este equilibrio podría ser un factor favorable para la transmisión de buenas prácticas en materia de inclusión, siempre que exista un liderazgo activo que promueva una cultura organizacional abierta y respetuosa. La diversidad de áreas laborales representadas en la muestra también garantiza que la perspectiva obtenida no está sesgada hacia un solo sector operativo, sino que refleja la experiencia colectiva de la organización.

Este hallazgo se alinea con investigaciones internacionales, como las de Nishii (2013) en Estados Unidos y Shore et al. (2018) en Europa, que muestran cómo las estructuras etarias y de antigüedad influyen en la aceptación de políticas inclusivas, reforzando la importancia de considerar factores generacionales y de trayectoria laboral al diseñar estrategias organizacionales.

2. Percepciones sobre diversidad e inclusión en el entorno laboral

En la segunda sección del cuestionario, se evidencia una percepción en general positiva hacia la inclusión y el respeto a la diversidad. La mayoría de los empleados consideran que su entorno de trabajo es respetuoso

con las diferencias individuales, especialmente en dimensiones sensibles como género, orientación sexual o pertenencia étnica. Esta percepción favorable puede ser resultado de políticas internas efectivas o de una cultura laboral históricamente empática. Sin embargo, es importante prestar atención a los porcentajes de trabajadores que se posicionaron en la neutralidad o el desacuerdo. Aunque minoritarios, estos segmentos reflejan que no todos los miembros del personal perciben el mismo nivel de inclusión o que, tal vez, estas políticas no han sido implementadas de forma uniforme en todos los niveles jerárquicos o departamentos.

Otro punto relevante es el grado de confianza para expresarse en el ambiente laboral. Aunque la mayoría indicó sentirse cómodo/a, todavía existe un grupo significativo que manifiesta inhibiciones. Este aspecto puede vincularse con estructuras jerárquicas rígidas, prácticas informales excluyentes o una comunicación interna deficiente. Sentirse libre para expresar opiniones no es solo un indicador de inclusión, sino un prerrequisito fundamental para la innovación, el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional continuo (Mor Barak, 2015).

Asimismo, el reconocimiento de que los compañeros valoran las diferencias culturales refuerza la idea de que no basta con políticas impuestas desde la gerencia, sino que también es esencial contar con una cultura horizontal donde los valores de respeto e inclusión se vivan entre pares. Esta aceptación social dentro de los equipos de trabajo parece estar bien posicionada, aunque, nuevamente, no es universal.

Comparativamente, estudios realizados en empresas multinacionales en Canadá y Australia (Joplin & Daus, 1997; Syed & Özbilgin, 2009) reportan patrones similares: una mayoría de empleados percibe entornos inclusivos, pero persisten brechas en la vivencia cotidiana de estos valores. Estos paralelismos sugieren que la experiencia encontrada en Guanajuato no es un fenómeno aislado, sino parte de una tendencia global que enfrenta el reto de convertir el discurso inclusivo en prácticas equitativas sostenidas.

3. Vinculación entre inclusión y productividad

Una de las aportaciones más sólidas de este estudio es la evidencia sobre cómo los empleados perciben una conexión directa entre inclusión y productividad, tanto a nivel individual como organizacional. Más del 70% de los encuestados considera que un ambiente inclusivo impacta positivamente en su desempeño personal. Este dato es fundamental para los líderes empresariales, ya que sugiere que invertir en inclusión no es solo una cuestión ética o de cumplimiento normativo, sino también una estrategia eficaz para mejorar resultados operativos.

La relación percibida entre diversidad y creatividad también resulta reveladora. La mayoría de los empleados reconoce que la diversidad impulsa soluciones innovadoras, lo cual coincide con hallazgos de estudios previos que relacionan equipos diversos con un mayor rendimiento en resolución de problemas complejos y adaptación al cambio (Page, 2007). Este hallazgo puede orientar a la empresa a formar equipos heterogéneos para tareas estratégicas o procesos de innovación, favoreciendo así la pluralidad de ideas y enfoques.

Finalmente, la motivación laboral como derivado de políticas inclusivas es uno de los vínculos más poderosos observados. La percepción de sentirse valorado en un ambiente que respeta las diferencias parece alimentar el compromiso emocional y la disposición al trabajo, factores clave en cualquier modelo de productividad sostenible. En este punto, el liderazgo organizacional juega un papel decisivo, ya que debe garantizar que los valores inclusivos no solo existan en el discurso, sino que se vivan en las prácticas cotidianas, desde el proceso de reclutamiento hasta la toma de decisiones estratégicas.

Estos resultados coinciden con estudios internacionales de McKinsey & Company (2020) y Deloitte (2017), que demuestran que empresas con mayor diversidad de género y cultural logran hasta un 25% más de rentabilidad y mayor innovación. Así, los hallazgos en Guanajuato refuerzan una conclusión compartida globalmente: la inclusión no solo mejora el clima laboral, sino que constituye un factor estratégico de competitividad y sostenibilidad empresarial.

Conclusiones

Primera. Evaluación general del impacto de la diversidad e inclusión en la productividad

A partir del análisis realizado en la empresa seleccionada del estado de Guanajuato, se concluye que las estrategias de diversidad e inclusión tienen un impacto positivo y perceptible en la productividad organizacional. Los resultados obtenidos a través de encuestas estructuradas muestran que una proporción significativa de los empleados considera que un ambiente laboral inclusivo no solo promueve el bienestar individual, sino que también contribuye directamente al desempeño laboral, la motivación y la eficiencia en la resolución de problemas. La percepción favorable hacia la inclusión está correlacionada con indicadores subjetivos de productividad, como el compromiso, la creatividad y la disposición a colaborar. Estos hallazgos sugieren que, cuando la diversidad e inclusión se integran en la cultura organizacional de manera auténtica, se convierten en factores estratégicos que favorecen la competitividad y sostenibilidad empresarial.

En este sentido, puede afirmarse que las políticas inclusivas no deben entenderse exclusivamente como medidas de responsabilidad social o cumplimiento legal, sino como verdaderos recursos humanos estratégicos. La experiencia del personal indica que una empresa que valora a sus empleados como individuos diversos y promueve un entorno respetuoso e igualitario, logra generar condiciones más fértiles para el desarrollo del talento, la innovación y, por ende, mejores niveles de productividad.

Este apartado radica en evidenciar empíricamente, en un contexto empresarial de Guanajuato, que la inclusión no solo se percibe como valor ético, sino como motor directo de productividad, lo que fortalece el debate internacional con datos provenientes de un entorno latinoamericano poco estudiado.

Segunda. Identificación de políticas y prácticas de diversidad e inclusión

Durante el proceso de recolección de datos, se identificó que la empresa cuenta con ciertas prácticas que favorecen la inclusión, aunque muchas de estas no se encuentran formalizadas como políticas institucionales explícitas. A través de entrevistas complementarias con líderes de la organización, se pudo constatar la existencia de iniciativas orientadas al respeto de las diferencias individuales, como la promoción de ambientes de respeto mutuo, la no discriminación por razones de género u orientación sexual, y el impulso de espacios de trabajo colaborativos donde se valora la opinión de todos los empleados.

Sin embargo, también se observó que dichas prácticas, en muchos casos, dependen del estilo de liderazgo y del clima interpersonal más que de una política institucional robusta y transversal. Esta situación puede explicar por qué un pequeño porcentaje de empleados expresó percepciones neutras o negativas en relación con la inclusión: la falta de políticas estandarizadas y sistematizadas puede generar variabilidad en la experiencia de los trabajadores según el área, departamento o supervisor directo. Por tanto, se concluye que, si bien existen esfuerzos valiosos hacia la inclusión, es necesario fortalecer el marco formal de políticas internas que garanticen una aplicación equitativa y sostenible de dichos principios.

La aportación principal aquí consiste en mostrar que, aunque las buenas prácticas existen, la falta de formalización genera desigualdades en la percepción de los empleados. Esto constituye una alerta para empresas de tamaño medio en México, donde la institucionalización de la inclusión aún es un desafío pendiente.

Tercera. Percepción de los empleados sobre la diversidad e inclusión

Los resultados de la encuesta evidencian una percepción mayoritariamente positiva de los empleados respecto a la diversidad e inclusión dentro de la empresa. Más del 70% de los participantes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus diferencias personales son respetadas, que sus compañeros valoran la diversidad cultural, y que se sienten cómodos expresando sus opiniones en el ambiente laboral. Este consenso general sugiere que la empresa ha logrado, al menos en gran parte de su estructura, construir un ambiente laboral favorable a la inclusión.

No obstante, la existencia de un segmento que se manifestó de forma neutral o incluso en desacuerdo respecto a estas afirmaciones indica que aún existen áreas de oportunidad. Las percepciones neutras, que representaron entre el 15% y el 20% en varias preguntas, deben interpretarse no como indiferencia, sino como señales de que los mensajes institucionales no siempre llegan con claridad a todos los niveles, o que algunas personas aún no se sienten parte activa de ese entorno inclusivo. Por tanto, se concluye que, si bien hay una base sólida de inclusión percibida, aún es necesario avanzar hacia una cultura organizacional más explícita, consistente y participativa en torno a estos valores.

Por lo que se debe aportar datos cuantitativos que visibilizan la brecha entre la percepción mayoritaria positiva y las minorías que aún no experimentan plenamente la inclusión, lo que aporta una mirada más matizada a

los estudios sobre clima laboral inclusivo en contextos emergentes.

Cuarta. Relación entre percepción de diversidad e inclusión y productividad

La evidencia empírica obtenida indica con claridad que existe una relación positiva entre la percepción de diversidad e inclusión y la productividad. Los participantes indicaron que se sienten más motivados para trabajar cuando perciben que la empresa valora la inclusión; que su desempeño mejora en ambientes inclusivos, y que la diversidad aporta valor a la resolución de problemas y la creatividad organizacional. Estas respuestas reflejan una convicción compartida de que la inclusión no es solo una práctica ética, sino una condición habilitante para el buen desempeño individual y colectivo.

De manera específica, el reconocimiento de que la inclusión promueve el rendimiento laboral refuerza teorías contemporáneas en el campo de la gestión del talento y el desarrollo organizacional, donde se argumenta que un entorno diverso permite aprovechar mejor las capacidades de cada individuo y reduce los costos derivados de conflictos, rotación de personal o desmotivación (Mor Barak, 2015). Así, se concluye que fortalecer las prácticas de inclusión tiene un impacto directo sobre la productividad, al generar entornos de trabajo más saludables, comprometidos y resilientes.

Este estudio confirma que las estrategias de diversidad e inclusión, cuando son percibidas como genuinas por los empleados, generan beneficios no solo en términos de equidad social, sino también en aspectos clave del funcionamiento organizacional como la motivación, el compromiso y la productividad. La empresa evaluada en Guanajuato presenta condiciones propicias para seguir avanzando hacia una cultura inclusiva más consolidada. No obstante, se recomienda transitar de prácticas informales a políticas institucionales claras y estructuradas, capaces de garantizar que el respeto a la diversidad no dependa de voluntades individuales, sino de un marco ético y estratégico adoptado por toda la organización.

Con esto se pretende demostrar con evidencia empírica local la correlación positiva entre inclusión y productividad, contribuyendo con datos latinoamericanos a un debate que ha estado dominado por estudios en contextos europeos y norteamericanos.

Quinta. Fortalecimiento del vínculo entre hallazgos y literatura

Los resultados de este estudio muestran una clara correspondencia con los planteamientos teóricos revisados en torno a la diversidad, la inclusión y su relación con la productividad organizacional. La percepción de los empleados y las estrategias identificadas en la empresa analizada se alinean con la evidencia académica que sostiene que ambientes laborales inclusivos contribuyen al desempeño y al bienestar de los trabajadores.

No obstante, se advierte la necesidad de robustecer el vínculo entre los hallazgos empíricos y la literatura existente, de manera que el análisis no solo confirme tendencias señaladas previamente, sino que también ofrezca un contraste crítico con investigaciones nacionales e internacionales. Este ejercicio comparativo permitiría identificar coincidencias, divergencias y áreas de vacancia que aún requieren ser exploradas, aportando así mayor solidez al marco interpretativo del estudio.

En este sentido, reforzar la articulación entre los resultados y los referentes teóricos contribuirá no solo a la validez académica de la investigación, sino también a la generación de recomendaciones más fundamentadas para la práctica organizacional. De igual modo, este esfuerzo favorecerá la proyección de nuevas líneas de investigación que profundicen en el impacto de la diversidad e inclusión en distintos contextos y sectores, fortaleciendo el campo de estudio y ofreciendo aportaciones relevantes tanto a nivel local como global.

Limitaciones y líneas de investigación futura

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse. En primer lugar, la investigación se circunscribe a una sola empresa ubicada en Guanajuato, lo cual restringe la generalización de los hallazgos a otros contextos organizacionales y sectores productivos. Asimismo, el uso de encuestas y entrevistas puede estar sujeto a sesgos de deseabilidad social, ya que los participantes podrían ofrecer respuestas percibidas como socialmente aceptables en lugar de reflejar de manera plena su experiencia.

En cuanto al diseño metodológico, la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos permite un análisis integral, pero no contempla un seguimiento longitudinal que permita observar cambios en la percepción de la diversidad e inclusión a lo largo del tiempo.

A partir de estas limitaciones, se identifican posibles líneas de investigación futura. Sería pertinente replicar el estudio en distintas organizaciones y sectores económicos, tanto públicos como privados, con el fin de

contrastar los resultados y fortalecer la validez externa. También se recomienda incorporar diseños longitudinales que exploren la evolución de la inclusión y su impacto en la productividad organizacional. Finalmente, investigaciones futuras podrían profundizar en el análisis de factores culturales y de género que influyen en la percepción de diversidad, así como en la evaluación del impacto de programas de inclusión a nivel organizacional y regional.

Bibliografía/Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- CONAPRED. (2022). Informe anual sobre discriminación en México. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. <https://www.conapred.org.mx>
- Cox, T. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Deloitte. (2017). Diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (2014). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. Jossey-Bass.
- González, M., & Aguado, A. (2017). Diversidad e inclusión en el ámbito laboral: Retos y perspectivas. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(2), 45–58.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Joplin, J. R. W., & Daus, C. S. (1997). Challenges of leading a diverse workforce. *Academy of Management Executive*, 11(3), 32–47. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9709231661>
- Krippendorff, K. (2013). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Martínez, M. (2007). El muestreo en investigación educativa: Principios básicos. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 9(2), 1–17. <https://redie.uabc.mx>
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83–88. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es>
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.

- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164–177. <https://doi.org/10.2307/1556374>
- 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>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(4), 228–235. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- STPS. (2023). Políticas de equidad y no discriminación en centros laborales. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. <https://www.gob.mx/stps>
- Syed, J., & Özbilgin, M. F. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). Wiley.