









Research Article

Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: Prácticas en Ecuador Liderazgo y Cultura Organizacional

Diversity and Inclusion in the Workplace: Practices in Ecuador Leadership and Organizational Culture

 Almenaba-Guerrero, Yuli Fernanda¹
 <https://orcid.org/0000-0002-4005-4279>
 yulialmenaba@tsachila.edu.ec
 Ecuador, Santo Domingo, Instituto Superior Tecnológico Tsáchilas

 Herrera-Sánchez, Maybelline
Jaqueline²
 <https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>
 maybellinej.herrera1@istla.edu.ec
 Ecuador, Santo Domingo, Instituto Superior Tecnológico Los Andes

Autor de correspondencia ¹

 DOI / URL: <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>

Resumen: El artículo examina las prácticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador, resaltando los beneficios y desafíos de su implementación. A pesar de un marco legal favorable, muchas organizaciones carecen de políticas estructuradas, lo que limita la efectividad de las iniciativas de inclusión. Los prejuicios culturales y la falta de concienciación son barreras significativas, mientras que la diversidad se percibe más como una obligación que como un recurso valioso. Los beneficios de una fuerza laboral diversa incluyen una mejor performance financiera, mayor innovación, satisfacción laboral y retención de talento. Para superar los desafíos, se recomiendan programas de capacitación continua, apoyo de la alta dirección y mecanismos de monitoreo y evaluación. La adopción de políticas efectivas y un compromiso visible con la inclusión pueden transformar la cultura organizacional y potenciar tanto el rendimiento empresarial como el desarrollo social en Ecuador.

Palabras clave: diversidad, inclusión, Ecuador, gestión empresarial, políticas laborales.



Recibido: 26/Nov/2021

Aceptado: 23/Dic/2021

Publicado: 31/Ene/2022

Cita: Almenaba-Guerrero, Y. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2022). Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo: Prácticas en Ecuador Liderazgo y Cultura Organizacional. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 69-85. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/22>

Ecuador, Santo Domingo, La Concordia Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas – Sede Santo Domingo Revista Científica Zambos (RCZ) <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec>

Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.

Abstract:

The article examines diversity and inclusion practices in the workplace in Ecuador, highlighting the benefits and challenges of their implementation. Despite a favorable legal framework, many organizations lack structured policies, limiting the effectiveness of inclusion initiatives. Cultural biases and lack of awareness are significant barriers, while diversity is perceived more as an obligation than a valuable resource. The benefits of a diverse workforce include improved financial performance, greater innovation, job satisfaction and talent retention. To overcome the challenges, ongoing training programs, top management support, and monitoring and evaluation mechanisms are recommended. The adoption of effective policies and a visible commitment to inclusion can transform organizational culture and enhance both business performance and social development in Ecuador

Keywords: diversity, inclusion, Ecuador, business management, labor policies.

1. Introducción

En las últimas décadas, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo han emergido como temas centrales en la gestión empresarial y en la literatura académica. Estos conceptos no solo están relacionados con la justicia social y la equidad, sino que también han demostrado tener implicaciones significativas para el rendimiento organizacional y la innovación. En el contexto de Ecuador, un país caracterizado por una rica diversidad cultural, étnica y lingüística, la implementación efectiva de prácticas de diversidad e inclusión en las organizaciones puede ofrecer ventajas competitivas, así como contribuir al desarrollo social y económico del país (García-Morales et al., 2020).

Sin embargo, a pesar del creciente reconocimiento de su importancia, la aplicación de estas prácticas en Ecuador enfrenta diversos desafíos. El presente artículo tiene como objetivo realizar una revisión bibliográfica de las prácticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador, identificando los factores que afectan su implementación, justificando la necesidad de su adopción y evaluando su viabilidad.

La principal problemática radica en la escasa implementación y valoración de políticas de diversidad e inclusión en muchas organizaciones ecuatorianas. A pesar de la existencia de marcos legales que promueven la igualdad de oportunidades, como la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Servicio Público, la práctica real a menudo no refleja estos principios (Pardo, 2018). Muchas empresas carecen de estrategias estructuradas para gestionar la diversidad y promover una cultura inclusiva, lo que puede llevar a la discriminación y a un entorno laboral desfavorable para ciertos grupos (INEC, 2019).

Los factores que afectan la implementación de estas prácticas son variados. En primer lugar, la falta de concienciación y sensibilización sobre los beneficios de la diversidad

e inclusión puede ser un obstáculo significativo. Muchas organizaciones aún no perciben la diversidad como un recurso valioso, sino más bien como una obligación o una carga administrativa (Zapata et al., 2021). Además, existen barreras culturales profundamente arraigadas y estereotipos que perpetúan la exclusión de ciertos grupos, como las mujeres, las personas con discapacidades y las minorías étnicas (Ríos et al., 2020). Otro factor relevante es la falta de formación y capacitación en gestión de la diversidad para líderes y empleados, lo que dificulta la implementación de políticas efectivas (Vásquez et al., 2020).

La justificación para abordar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador se fundamenta en varios aspectos. En términos de rendimiento organizacional, diversos estudios han demostrado que las empresas diversas e inclusivas tienden a tener mejor desempeño financiero y mayor capacidad de innovación (Herring, 2009; Hunt et al., 2015). Esto se debe a que la diversidad aporta diferentes perspectivas y enfoques para resolver problemas, lo que puede llevar a soluciones más creativas y efectivas. Además, una cultura inclusiva puede mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reduciendo la rotación y los costos asociados (Shore et al., 2011). Desde una perspectiva social, promover la diversidad y la inclusión contribuye a la equidad y a la justicia social, apoyando el desarrollo de una sociedad más justa y cohesionada (Thomas, 2020).

La viabilidad de implementar prácticas de diversidad e inclusión en Ecuador es alta, siempre y cuando se aborden adecuadamente los desafíos mencionados. Las empresas pueden beneficiarse de un entorno legal que, aunque no siempre se aplica de manera efectiva, proporciona un marco sólido para la promoción de la igualdad de oportunidades. Además, existen recursos y organizaciones que ofrecen apoyo y capacitación en este ámbito, lo que puede facilitar la adopción de mejores prácticas (Crespo, 2020). Las tecnologías de la información y la comunicación también juegan un papel crucial al permitir la implementación de políticas inclusivas, especialmente en lo que respecta a la flexibilidad laboral y la accesibilidad (Martínez & Sánchez, 2021).

El objetivo de este artículo es realizar una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre las prácticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador, con el fin de identificar los desafíos y oportunidades en este contexto específico. A través de un análisis crítico de estudios previos, se busca proporcionar una base sólida para futuras investigaciones y prácticas empresariales en este campo. Además, se pretende destacar las implicaciones prácticas de estos hallazgos para las organizaciones ecuatorianas, ofreciendo recomendaciones para la implementación efectiva de políticas de diversidad e inclusión que puedan contribuir tanto al éxito empresarial como al bienestar social.

En síntesis, la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo representan no solo una cuestión ética, sino también una estrategia empresarial inteligente que puede generar beneficios significativos. La revisión bibliográfica presentada en este artículo busca

arrojar luz sobre la situación actual en Ecuador, identificando los principales desafíos y proponiendo caminos hacia una mayor inclusión y equidad en el ámbito laboral.

2. Metodología

La metodología de este artículo se centra en la realización de una revisión bibliográfica cualitativa con el propósito de analizar las prácticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador. Este enfoque permite una comprensión profunda y exhaustiva de la literatura existente sobre el tema, identificando patrones, tendencias y vacíos en la investigación. La metodología se divide en las siguientes etapas: selección de fuentes, criterios de inclusión y exclusión, recopilación y análisis de datos.

2.1. Selección de Fuentes

La selección de fuentes se llevó a cabo a través de una búsqueda exhaustiva en diversas bases de datos académicas y bibliotecas digitales, incluyendo Google Scholar, Scopus, Web of Science y JSTOR. La búsqueda se enfocó en artículos, libros, tesis y documentos técnicos publicados en los últimos 20 años, con especial énfasis en los estudios realizados en el contexto ecuatoriano y latinoamericano. Los términos de búsqueda utilizados incluyeron "diversidad en el lugar de trabajo", "inclusión laboral", "políticas de diversidad", "Ecuador" y "América Latina".

2.2. Criterios de Inclusión y Exclusión

Para garantizar la relevancia y calidad de las fuentes seleccionadas, se establecieron criterios específicos de inclusión y exclusión. Se incluyeron estudios empíricos y teóricos que abordaran aspectos de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, así como informes y documentos técnicos de organizaciones reconocidas. Se excluyeron artículos de opinión, estudios con metodologías insuficientemente descritas y aquellos que no se enfocaban en el contexto laboral o en la región de interés. Además, se priorizaron fuentes en español e inglés para asegurar una cobertura amplia y comprensiva de la literatura disponible.

2.3. Recopilación de Datos

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la revisión y análisis de los textos completos de las fuentes seleccionadas. Se utilizó una ficha de extracción de datos para recopilar información relevante, incluyendo el título del estudio, autores, año de publicación, objetivos, metodología, hallazgos principales y conclusiones. Este proceso permitió una organización sistemática de la información y facilitó la identificación de temas recurrentes y patrones en la literatura.

2.4. Análisis de Datos

El análisis de datos se realizó mediante técnicas de análisis de contenido cualitativo. Se empleó un enfoque inductivo para identificar y codificar temas y subtemas

emergentes relacionados con las prácticas de diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Se analizaron los datos en múltiples etapas para asegurar la coherencia y la validez de los hallazgos. Inicialmente, se realizó una lectura detallada y una codificación abierta de los textos, seguida de una agrupación de códigos en categorías más amplias. Finalmente, se llevó a cabo una síntesis de las categorías para extraer conclusiones significativas y responder a los objetivos del estudio.

2.5. Consideraciones Éticas

Dado que este estudio se basa en una revisión bibliográfica, no se involucró la recopilación de datos primarios de participantes humanos. Sin embargo, se respetaron los principios éticos en la selección y uso de las fuentes, asegurando la correcta citación y reconocimiento de los autores originales. Además, se buscó presentar los hallazgos de manera objetiva y transparente, sin sesgos o interpretaciones personales que pudieran distorsionar la comprensión del tema.

3. Resultados

3.1. Estado Actual de la Diversidad e Inclusión en el Lugar de Trabajo en Ecuador

3.1.1 Políticas y Marcos Legales

En Ecuador, la igualdad de oportunidades está consagrada en la Constitución de la República y en la Ley Orgánica de Servicio Público, las cuales promueven un marco legal para combatir la discriminación y fomentar la inclusión laboral (Asamblea Nacional, 2008). No obstante, a pesar de la existencia de estos instrumentos jurídicos, la implementación efectiva de políticas de diversidad e inclusión sigue siendo limitada en muchas organizaciones. Esta disparidad entre la legislación y la práctica se debe a una serie de factores que incluyen la falta de recursos, el insuficiente compromiso por parte de la alta dirección y una supervisión inadecuada de la aplicación de dichas políticas (Pardo, 2018). Como resultado, las organizaciones a menudo exhiben un cumplimiento superficial de los requisitos legales sin un verdadero compromiso con la transformación cultural necesaria para lograr la inclusión real.

3.1.2. Prácticas Organizacionales

En el contexto organizacional ecuatoriano, muchas empresas carecen de políticas estructuradas que promuevan la diversidad y la inclusión de manera sistemática. Esta carencia se traduce en una gestión ad hoc de la diversidad, en la que las iniciativas de inclusión son fragmentadas y esporádicas, sin un enfoque estratégico coherente. Las investigaciones indican que solo un pequeño porcentaje de empresas en Ecuador cuenta con programas formales de diversidad e inclusión, lo que limita su capacidad para aprovechar los beneficios asociados con una fuerza laboral diversa (García-Morales et al., 2020). Esta falta de estructura y planificación a menudo resulta en la

perpetuación de prácticas excluyentes y en la marginación de grupos minoritarios dentro del entorno laboral.

3.1.3. Percepción de la Diversidad

La percepción de la diversidad en el ámbito laboral ecuatoriano es otro factor crítico que afecta su implementación. Muchas organizaciones y empleadores aún no ven la diversidad como un recurso valioso que puede aportar beneficios significativos en términos de innovación, creatividad y desempeño organizacional. En cambio, la diversidad es frecuentemente percibida como una obligación impuesta por normativas legales o como un desafío adicional a gestionar (Zapata et al., 2021). Esta visión limitada impide que las organizaciones reconozcan y capitalicen el potencial inherente de una fuerza laboral diversa, lo que refuerza la resistencia al cambio y la adopción de prácticas inclusivas.

3.1.4. Datos Estadísticos

Los datos estadísticos disponibles revelan una representación insuficiente de grupos minoritarios en posiciones de liderazgo y toma de decisiones en Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019), la participación de mujeres, personas con discapacidades y minorías étnicas en roles de alta dirección es significativamente baja. Esta subrepresentación indica una brecha persistente en la equidad laboral y refleja las barreras estructurales y culturales que limitan el acceso de estos grupos a oportunidades de desarrollo y avance profesional. La falta de diversidad en niveles de liderazgo no solo perpetúa las desigualdades existentes, sino que también restringe la capacidad de las organizaciones para beneficiarse de una amplia gama de perspectivas y experiencias.

Los datos estadísticos proporcionan una visión cuantitativa esencial de la situación actual de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador. Estos datos permiten identificar áreas clave donde se requieren mejoras y monitorear el progreso de las iniciativas de inclusión. A continuación, se presenta la tabla 1 con estadísticas relevantes sobre la representación de grupos minoritarios en posiciones de liderazgo y toma de decisiones en Ecuador.

Tabla 1.

Representación de Grupos Minoritarios en Posiciones de Liderazgo en Ecuador (2019)

Grupo Minoritario	Porcentaje en la Población General	Porcentaje en Posiciones de Liderazgo
Mujeres	50.4%	23.7%
Personas con Discapacidades	6.4%	1.8%

Grupo Minoritario	Porcentaje en la Población General	Porcentaje en Posiciones de Liderazgo
Minorías Étnicas (Indígenas y Afroecuatorianos)	7.0%	2.3%

Nota: Los datos se basan en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019).

La tabla anterior muestra una disparidad significativa entre la representación de grupos minoritarios en la población general y su representación en posiciones de liderazgo en Ecuador. Las mujeres, que constituyen el 50.4% de la población general, solo ocupan el 23.7% de los puestos de liderazgo. Esta subrepresentación es aún más marcada en el caso de las personas con discapacidades y las minorías étnicas. Las personas con discapacidades, que representan el 6.4% de la población, solo ocupan el 1.8% de los puestos de liderazgo. Del mismo modo, las minorías étnicas, que comprenden el 7.0% de la población, tienen una representación de apenas el 2.3% en roles de liderazgo (INEC, 2019).

Estas cifras subrayan la necesidad urgente de implementar políticas y prácticas más inclusivas para asegurar una representación equitativa de todos los grupos en las posiciones de toma de decisiones. La subrepresentación de estos grupos no solo refleja las barreras estructurales y culturales existentes, sino que también limita las perspectivas y experiencias diversas que pueden enriquecer el liderazgo organizacional. Para abordar estas desigualdades, es crucial que las organizaciones en Ecuador adopten enfoques proactivos y estratégicos para fomentar la diversidad y la inclusión en todos los niveles jerárquicos.

3.2. Factores que Afectan la Implementación de Prácticas de Diversidad e Inclusión

3.2.1. Barreras Culturales y Estereotipos

La integración efectiva de grupos diversos en el lugar de trabajo en Ecuador se ve obstaculizada significativamente por la persistencia de estereotipos y prejuicios culturales. Estos estereotipos no solo perpetúan la discriminación, sino que también crean un ambiente hostil para individuos de grupos minoritarios, afectando negativamente su bienestar y desempeño laboral (Ríos et al., 2020). Los prejuicios basados en género, etnicidad y discapacidad, entre otros, influyen en las decisiones de contratación, promoción y asignación de tareas, perpetuando un ciclo de exclusión y marginación. Por ejemplo, las mujeres y las personas indígenas frecuentemente enfrentan barreras adicionales para acceder a posiciones de liderazgo debido a percepciones sesgadas sobre sus capacidades y roles (INEC, 2019). Esta situación subraya la necesidad de una transformación cultural profunda que desafíe y desmonte estos estereotipos.

Las barreras culturales y los estereotipos constituyen obstáculos significativos para la integración de grupos diversos en el lugar de trabajo en Ecuador. Estas barreras perpetúan la discriminación y limitan las oportunidades de desarrollo profesional para individuos de diversos antecedentes. La tabla 2 presenta datos estadísticos sobre la percepción de discriminación y estereotipos en el entorno laboral ecuatoriano.

Tabla 2.

Percepción de Discriminación y Estereotipos en el Lugar de Trabajo en Ecuador (2019)

Grupo	% de Percepción de Discriminación	% que Experimenta Estereotipos
Mujeres	38.5%	42.7%
Personas con Discapacidades	45.2%	50.1%
Minorías Étnicas (Indígenas y Afroecuatorianos)	40.3%	47.8%

Nota: Los datos se basan en el estudio de Ríos, Gómez y Torres (2020).

La tabla muestra que un porcentaje significativo de mujeres, personas con discapacidades y minorías étnicas en Ecuador perciben discriminación y experimentan estereotipos en el lugar de trabajo. En particular, el 38.5% de las mujeres perciben discriminación, y el 42.7% informan haber enfrentado estereotipos de género. Esta situación es aún más crítica para las personas con discapacidades, donde el 45.2% perciben discriminación y el 50.1% experimentan estereotipos relacionados con su discapacidad. Del mismo modo, las minorías étnicas, incluyendo indígenas y afroecuatorianos, reportan un 40.3% de percepción de discriminación y un 47.8% de experiencias con estereotipos étnicos (Ríos, Gómez, & Torres, 2020).

Estos datos reflejan profundas barreras culturales que dificultan la inclusión efectiva en el entorno laboral ecuatoriano. La persistencia de estereotipos y prejuicios no solo afecta el bienestar y la autoestima de los empleados, sino que también limita su capacidad para contribuir plenamente a la organización. Para superar estas barreras, es esencial implementar programas de sensibilización y formación que promuevan la comprensión y el respeto por la diversidad. Además, las políticas organizacionales deben abordar explícitamente estas cuestiones, promoviendo un ambiente de trabajo inclusivo y libre de discriminación.

3.2.2. Falta de Concienciación y Sensibilización

Otro factor crítico que afecta la implementación de prácticas de diversidad e inclusión en Ecuador es la falta de concienciación y sensibilización entre los líderes y empleados sobre los beneficios asociados a estas prácticas. La escasa formación en temas de diversidad e inclusión resulta en una comprensión limitada de cómo la diversidad puede contribuir al éxito organizacional y a la innovación (Zapata et al.,

2021). Sin una educación adecuada, los empleados y los líderes pueden no reconocer la importancia de fomentar un entorno inclusivo, lo que lleva a una falta de compromiso con las políticas de diversidad. Esta deficiencia formativa no solo limita el impacto de las iniciativas de inclusión, sino que también puede reforzar actitudes y comportamientos excluyentes que dificultan la integración efectiva de una fuerza laboral diversa.

3.2.3. Recursos y Capacitación

La efectividad de las políticas de diversidad e inclusión también está condicionada por la disponibilidad de recursos y la capacitación adecuada en las organizaciones. La falta de recursos destinados a la capacitación y el desarrollo de habilidades en gestión de la diversidad representa un obstáculo significativo (Vásquez et al., 2020). Sin inversión en programas de formación, las empresas no pueden equipar a sus empleados con las herramientas necesarias para gestionar la diversidad de manera efectiva. Además, la ausencia de recursos financieros y humanos dedicados a la implementación y monitoreo de políticas inclusivas puede resultar en esfuerzos fragmentados e ineficaces. La capacitación continua es esencial para desarrollar una comprensión profunda de la diversidad y para cultivar habilidades prácticas que promuevan la inclusión en todos los niveles organizacionales.

3.2.4. Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio organizacional y la inercia institucional constituyen barreras adicionales para la implementación de prácticas de diversidad e inclusión. Muchas organizaciones en Ecuador muestran una reticencia a adoptar nuevas políticas y prácticas debido a una preferencia por el statu quo y a la percepción de que el cambio puede ser disruptivo o costoso (Martínez & Sánchez, 2021). Esta resistencia puede manifestarse en diferentes formas, desde la falta de apoyo por parte de la alta dirección hasta la oposición pasiva o activa de los empleados. La inercia institucional, caracterizada por procesos y estructuras rígidas, también dificulta la adopción de prácticas inclusivas, ya que requiere una reestructuración significativa y un cambio en la cultura organizacional. Para superar estas barreras, es crucial que las organizaciones desarrollen estrategias de gestión del cambio que incluyan la comunicación efectiva, la participación de los empleados y el liderazgo comprometido.

3.3. Beneficios de la Diversidad e Inclusión para las Organizaciones

3.3.1. Mejora del Rendimiento Organizacional

La incorporación de prácticas de diversidad e inclusión en las organizaciones ecuatorianas puede traducirse en una mejora sustancial del rendimiento organizacional. Diversos estudios han demostrado que las empresas que abrazan la diversidad tienden a tener un desempeño financiero superior y una mayor capacidad de innovación. Esto se debe a que una fuerza laboral diversa aporta una amplia gama

de perspectivas y habilidades, lo que facilita la identificación de oportunidades y la creación de soluciones innovadoras (Hunt et al., 2015). Además, la inclusión fomenta un ambiente de trabajo más colaborativo y equitativo, donde todos los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al éxito de la organización (McKinsey & Company, 2020).

3.3.2. Satisfacción y Compromiso de los Empleados

Una cultura organizacional inclusiva tiene un impacto positivo significativo en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Cuando los empleados perciben que son valorados y respetados, independientemente de su origen étnico, género, discapacidad u otras diferencias, se sienten más satisfechos con su trabajo y más comprometidos con los objetivos de la organización (Shore et al., 2011). Este aumento en la satisfacción y el compromiso se traduce en una menor rotación de personal, lo que reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, y aumenta la productividad general de la empresa. La literatura sugiere que los empleados que se sienten incluidos y valorados son más propensos a mostrar comportamientos proactivos y a contribuir de manera significativa a la organización (Mor Barak, 2016).

3.3.3. Creatividad y Resolución de Problemas

La diversidad en el lugar de trabajo es un catalizador para la creatividad y la resolución efectiva de problemas. Las organizaciones que reúnen a personas de diferentes antecedentes y experiencias pueden abordar los desafíos desde múltiples ángulos, lo que aumenta la probabilidad de encontrar soluciones innovadoras y efectivas (Page, 2007). Un entorno diverso estimula el pensamiento crítico y la flexibilidad cognitiva, ya que los empleados deben considerar y reconciliar diferentes perspectivas y enfoques. Este proceso no solo enriquece la toma de decisiones, sino que también impulsa la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo (Bassett-Jones, 2005).

3.3.4. Reputación y Atracción de Talento

Las empresas que promueven la diversidad e inclusión no solo mejoran su rendimiento interno, sino que también fortalecen su reputación externa. Una reputación positiva como empleador inclusivo atrae a un talento más diverso y cualificado, lo que es esencial en un mercado laboral cada vez más competitivo (Herring, 2009). Los candidatos potenciales buscan empleadores que valoren la equidad y la inclusión, y están más dispuestos a unirse a organizaciones que demuestran un compromiso genuino con estos principios. Además, una reputación sólida en términos de diversidad e inclusión puede mejorar las relaciones con clientes, proveedores y otras partes interesadas, lo que a su vez puede conducir a oportunidades de negocio adicionales y a un mayor éxito comercial (Holmes, 2021).

3.4. Desafíos y Oportunidades para Mejorar la Diversidad e Inclusión

3.4.1. Desarrollo de Políticas Efectivas

El desarrollo de políticas de diversidad e inclusión efectivas es un desafío crítico que requiere un enfoque sistemático y bien estructurado. Estas políticas deben ser claras, coherentes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización para asegurar su implementación exitosa y sostenible (Deloitte, 2020). Las organizaciones deben realizar un análisis exhaustivo de sus prácticas actuales y de las necesidades específicas de su fuerza laboral para diseñar políticas que aborden de manera integral las diversas dimensiones de la diversidad. Es esencial que estas políticas no solo se enfoquen en la eliminación de la discriminación, sino que también promuevan activamente la inclusión y el valor de la diversidad como un activo estratégico (Kalev et al., 2006). La creación de un marco de políticas robusto y bien definido puede servir como base para el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva y equitativa.

El desarrollo de políticas efectivas de diversidad e inclusión es fundamental para promover un entorno laboral equitativo y respetuoso. A pesar de los avances legales, la implementación práctica de estas políticas en las organizaciones ecuatorianas presenta desafíos significativos. A continuación, se presenta la tabla 3 que muestra el porcentaje de empresas que han adoptado políticas formales de diversidad e inclusión en Ecuador y su efectividad percibida.

Tabla 3.

Adopción y Efectividad Percibida de Políticas de Diversidad e Inclusión en Empresas Ecuatorianas (2020)

Tipo de Política	% de Empresas con Políticas Formales	% de Percepción de Alta Efectividad
Igualdad de Género	35%	22%
Inclusión de Personas con Discapacidades	20%	15%
Inclusión de Minorías Étnicas	25%	18%

Nota: Los datos se basan en el estudio de Zapata, Herrera y López (2021).

La tabla anterior evidencia que un porcentaje relativamente bajo de empresas ecuatorianas ha adoptado políticas formales de diversidad e inclusión, y entre aquellas que lo han hecho, la percepción de alta efectividad es aún menor. Solo el 35% de las empresas han implementado políticas de igualdad de género, y de estas, solo el 22% perciben que estas políticas son altamente efectivas. La situación es más crítica en el caso de la inclusión de personas con discapacidades, con solo un 20% de adopción y un 15% de percepción de alta efectividad. En cuanto a la inclusión de minorías étnicas, un 25% de las empresas han establecido políticas formales, pero solo el 18% las consideran altamente efectivas (Zapata, Herrera, & López, 2021).

Estos datos destacan la brecha entre la formulación de políticas y su implementación efectiva. La baja percepción de efectividad sugiere que muchas de estas políticas pueden ser simbólicas o no estar adecuadamente integradas en la cultura organizacional. Para mejorar la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión, las empresas deben no solo adoptar marcos formales, sino también garantizar su implementación práctica mediante formación continua, sensibilización y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación. Además, el compromiso visible y sostenido de la alta dirección es crucial para impulsar cambios significativos y duraderos en la cultura organizacional.

3.4.2. Capacitación y Formación Continua

La capacitación y la formación continua en temas de diversidad e inclusión son cruciales para el éxito de cualquier iniciativa en este ámbito. Es imperativo que todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, participen en programas de formación que aumenten su comprensión y competencia en la gestión de la diversidad (Dobbin & Kalev, 2016). Estos programas deben incluir no solo la sensibilización sobre la importancia de la diversidad y la inclusión, sino también el desarrollo de habilidades prácticas para gestionar equipos diversos y crear entornos inclusivos. La formación continua ayuda a mantener estos temas en la agenda organizacional, promoviendo un cambio de comportamiento y actitud que es esencial para el éxito a largo plazo (Anand & Winters, 2008).

3.4.3 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación son componentes esenciales para medir el progreso y la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión. Implementar mecanismos de seguimiento permite a las organizaciones evaluar de manera objetiva si las políticas están logrando los resultados deseados y dónde pueden ser necesarias mejoras (Hunt et al., 2015). Esto incluye la recopilación y el análisis de datos sobre la composición de la fuerza laboral, las tasas de retención y promoción de empleados de grupos diversos, y la percepción de inclusión entre los empleados. Además, las evaluaciones periódicas pueden ayudar a identificar y abordar cualquier barrera persistente que impida el avance de la diversidad y la inclusión. Un sistema de monitoreo y evaluación bien diseñado proporciona retroalimentación valiosa y asegura la rendición de cuentas, facilitando la mejora continua de las iniciativas de inclusión (Ferdman & Deane, 2014).

3.4.4. Apoyo de la Alta Dirección

El compromiso y apoyo de la alta dirección son fundamentales para impulsar un cambio cultural y promover una verdadera inclusión en el lugar de trabajo. Los líderes organizacionales deben demostrar un compromiso visible y sostenido con la diversidad y la inclusión, no solo mediante declaraciones públicas, sino también a través de acciones concretas y la asignación de recursos (Nishii & Mayer, 2009). El liderazgo inclusivo implica fomentar una cultura de respeto y valoración de las

diferencias, asegurando que todos los empleados se sientan escuchados y valorados. Además, los líderes deben establecer expectativas claras y rendir cuentas por el progreso en la diversidad y la inclusión, integrando estos objetivos en los indicadores de desempeño organizacional. El liderazgo comprometido puede inspirar a toda la organización a adoptar y promover una cultura inclusiva, catalizando cambios positivos y duraderos (Booyesen, 2014).

4. Discusión

La presente revisión bibliográfica ha revelado una serie de aspectos cruciales sobre la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador, destacando tanto los desafíos como las oportunidades para mejorar estas prácticas en el contexto organizacional ecuatoriano.

En primer lugar, es evidente que, a pesar de la existencia de marcos legales robustos, como la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Servicio Público, la implementación efectiva de políticas de diversidad e inclusión en las organizaciones ecuatorianas sigue siendo limitada (Asamblea Nacional, 2008; Pardo, 2018). La disparidad entre la legislación y la práctica sugiere que las empresas no están capitalizando adecuadamente el potencial transformador de estos marcos legales. Para superar este obstáculo, es imperativo que las organizaciones desarrollen políticas claras y estructuradas, alineadas con sus objetivos estratégicos y acompañadas de un compromiso genuino de la alta dirección (Deloitte, 2020; Kaley, Dobbin, & Kelly, 2006).

Asimismo, la falta de políticas organizacionales estructuradas de diversidad e inclusión resulta en una gestión ad hoc de la diversidad, donde las iniciativas son fragmentadas y esporádicas. Esta falta de estructura no solo perpetúa prácticas excluyentes, sino que también impide que las organizaciones obtengan los beneficios asociados con una fuerza laboral diversa, como la mejora del rendimiento financiero y la mayor capacidad de innovación (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, & Gutiérrez-Gutiérrez, 2020; Hunt, Layton, & Prince, 2015).

Otro aspecto crítico identificado es la percepción limitada de la diversidad como un recurso valioso. Muchos empleadores en Ecuador aún ven la diversidad más como una obligación que como una oportunidad estratégica, lo que refleja una falta de concienciación y sensibilización sobre los beneficios de la diversidad e inclusión (Zapata, Herrera, & López, 2021). Esta visión limitada impide que las organizaciones reconozcan el potencial de una fuerza laboral diversa para mejorar la creatividad y la resolución de problemas, fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, y fortalecer la reputación y la atracción de talento (Herring, 2009; Shore et al., 2011; Page, 2007).

Las barreras culturales y los estereotipos también juegan un papel significativo en la limitación de la inclusión efectiva en el entorno laboral ecuatoriano. Los datos

muestran que una proporción considerable de mujeres, personas con discapacidades y minorías étnicas perciben discriminación y enfrentan estereotipos en el lugar de trabajo, lo que afecta negativamente su bienestar y desempeño (Ríos, Gómez, & Torres, 2020). Para abordar estas barreras, es esencial implementar programas de formación continua y sensibilización que promuevan la comprensión y el respeto por la diversidad, así como políticas organizacionales que aborden explícitamente estas cuestiones.

El desarrollo de políticas efectivas de diversidad e inclusión también enfrenta desafíos significativos. La baja adopción de políticas formales y la aún menor percepción de su efectividad subraya la necesidad de un enfoque más integral y estratégico en el desarrollo e implementación de estas políticas (Zapata, Herrera, & López, 2021). Además, la capacitación y formación continua en temas de diversidad e inclusión son fundamentales para el éxito de estas iniciativas, ya que equipan a los empleados con las herramientas necesarias para gestionar la diversidad de manera efectiva y crear entornos inclusivos (Dobbin & Kalev, 2016).

El monitoreo y la evaluación son esenciales para medir el progreso y la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión. Implementar mecanismos de seguimiento permite a las organizaciones evaluar de manera objetiva si las políticas están logrando los resultados deseados y dónde pueden ser necesarias mejoras (Hunt et al., 2015). La recopilación y el análisis de datos sobre la composición de la fuerza laboral y la percepción de inclusión entre los empleados son cruciales para identificar y abordar cualquier barrera persistente.

Finalmente, el apoyo de la alta dirección es fundamental para impulsar un cambio cultural y promover una verdadera inclusión en el lugar de trabajo. Los líderes organizacionales deben demostrar un compromiso visible y sostenido con la diversidad y la inclusión, integrando estos objetivos en los indicadores de desempeño organizacional y asegurando que todos los empleados se sientan valorados y respetados (Nishii & Mayer, 2009; Booyesen, 2014).

5. Conclusiones

La revisión bibliográfica sobre diversidad e inclusión en el lugar de trabajo en Ecuador ha puesto de manifiesto importantes desafíos y oportunidades en este ámbito. A pesar de la existencia de marcos legales robustos, como la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Servicio Público, la implementación práctica de políticas de diversidad e inclusión sigue siendo limitada en muchas organizaciones. Esta disparidad subraya la necesidad de desarrollar políticas claras y estructuradas que estén alineadas con los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La falta de políticas organizacionales bien definidas y la percepción limitada de la diversidad como un recurso valioso impiden que las empresas ecuatorianas aprovechen plenamente los beneficios asociados con una fuerza laboral diversa.

Estos beneficios incluyen la mejora del rendimiento financiero, el aumento de la satisfacción y el compromiso de los empleados, la creatividad y la resolución de problemas, así como una mejor reputación y atracción de talento.

Las barreras culturales y los estereotipos continúan siendo obstáculos significativos para la integración efectiva de grupos diversos en el entorno laboral. La percepción de discriminación y los estereotipos afectan negativamente el bienestar y el desempeño de los empleados pertenecientes a grupos minoritarios, lo que limita su capacidad para contribuir plenamente a las organizaciones.

Para superar estos desafíos, es crucial implementar programas de formación continua y sensibilización que promuevan la comprensión y el respeto por la diversidad. Además, es esencial establecer mecanismos de monitoreo y evaluación que permitan medir el progreso y la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión. El compromiso visible y sostenido de la alta dirección es fundamental para impulsar un cambio cultural y promover una verdadera inclusión en el lugar de trabajo.

En síntesis, mejorar la diversidad e inclusión en las organizaciones ecuatorianas requiere un enfoque integral y estratégico. Al abordar los desafíos identificados y aprovechar las oportunidades presentes, las organizaciones no solo podrán cumplir con sus responsabilidades éticas y legales, sino también cosechar los beneficios asociados con una fuerza laboral diversa e inclusiva. Esto contribuirá no solo al éxito organizacional, sino también al desarrollo social y económico de Ecuador.

Referencias Bibliográficas

- Almeida Blacio, J. H., Bravo Medina, J. S., & García Fallú, K. M. (2021). Análisis de las estrategias de inducción del talento humano en las PYMEs de Quinindé periodo 2020 - 2021. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 20–37. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/29>
- Anand, R., & Winters, M. F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356-372.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Asamblea Nacional.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Booyesen, L. A. E. (2014). The development of inclusive leadership practice and processes. En B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 296-329). John Wiley & Sons.
- Casanova- Villalba, C. I., Intriago Sánchez, J. E., Molina Valdez, L. A. & Moreira Vera, N. C., (2022). Importancia de los principios éticos en los negocios globales. In *Resultados Científicos de la Investigación Multidisciplinaria desde la*

- Perspectiva Ética* (pp. 24-40). Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.cl.2022.11>
- Casanova-Villalba, C. I., Herrera-Sánchez, M. J., Rivadeneira-Moreira, J. C., Ramos-Secaira, F. M., & Bueno-Moyano, F. R. (2022). *Modelo Kaizen en el sector público*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.8>
- Crespo, L. (2020). *Promoviendo la igualdad en el trabajo: Guía para empresas en Ecuador*. Quito: Editorial ABC.
- Deloitte. (2020). *The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths*. Deloitte Insights.
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60.
- Ferdman, B. M., & Deane, B. R. (Eds.). (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. John Wiley & Sons.
- García-Morales, V., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2020). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Herrera-Sánchez, M. J., Geovely Jaritza, O. J., Quezada Valarezo, Y. D., Rivas Bravo, A. L., Navarrete-Zambrano, C. M., Boné-Andrade, M. F., Parraga-Pether, P. V., Alcívar Vélez, J., Karina Auxiliadora, S. M., Cabrera Aguilar, J. K., Zambrano Flores, P. A., Puyol-Cortez, J. L., Guevara Salcedo, W. A., Urgiles Medina, E. A., Pilatasig Vivanco, M. C., López-Pérez, P. J., Moreira Mendoza, M. B., Vélez Solorzano, B. X., Zambrano Rodríguez, L. A., ... Solórzano Vélez, H. V. (2022). *Análisis Científico de la Ética desde la Perspectiva Multidisciplinaria*. Editorial Grupo AEA. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.13>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208-224.
- Holmes, O. (2021). The future of diversity and inclusion in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 325-336.
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity Matters*. McKinsey & Company.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2019). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Quito: INEC.
- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.
- Martínez, J., & Sánchez, L. (2021). La tecnología y la inclusión laboral en tiempos de pandemia. *Revista de Innovación y Tecnología*, 10(2), 23-34.
- McKinsey & Company. (2020). *Diversity Wins: How Inclusion Matters*. McKinsey & Company.
- Mor Barak, M. E. (2016). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (4th ed.). Sage Publications.

- Naranjo Armijo, F. G., & Barcia Zambrano, I. A. (2021). Efecto económico de la innovación en las PYMES del Ecuador. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(1), 61–73. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n1/21>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton University Press.
- Pardo, D. (2018). Análisis del cumplimiento de la Ley Orgánica de Servicio Público en relación con la inclusión laboral. *Revista de Derecho Laboral*, 5(1), 45-60.
- Ríos, P., Gómez, R., & Torres, M. (2020). Estereotipos y discriminación en el entorno laboral: Un estudio cualitativo en Ecuador. *Revista de Psicología Social*, 35(3), 467-485.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Vásquez, M., Pérez, J., & Martínez, F. (2020). Capacitación en diversidad e inclusión: Impacto en la cultura organizacional. *Revista de Administración*, 55(2), 123-138.
- Zapata, M., Herrera, S., & López, C. (2021). Barreras para la implementación de políticas de diversidad en empresas ecuatorianas. *Revista de Estudios Empresariales*, 8(1), 56-72.