

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

Diversidad e inclusión son términos estrechamente relacionados, pero con significados distintos y complementarios. En el ámbito corporativo, **diversidad** se refiere a la composición heterogénea de la organización: la presencia de personas con diferentes características demográficas, culturales y personales (Acciona People, s.f.). Esto abarca género, edad, origen étnico, nacionalidad, idioma, orientación sexual, religión, capacidades diferentes o discapacidad, entre otros factores. Por ejemplo, una empresa global con colaboradores de múltiples países, de distintas edades y antecedentes, posee un alto grado de diversidad en su fuerza laboral.

Por su parte, **inclusión** alude a las prácticas y comportamientos organizacionales destinados a integrar, valorar y dar participación a esa diversidad de personas. Una cultura inclusiva garantiza que todos los miembros del equipo tengan las mismas oportunidades de contribuir, desarrollarse y ser escuchados, independientemente de sus diferencias (Great Place to Work, 2024). La inclusión implica que cada empleado se sienta aceptado, respetado y apoyado, de modo que pueda expresarse con autenticidad y “traer su yo completo al trabajo”.

Un entorno puede ser diverso sin ser inclusivo. Por ejemplo, una empresa podría contratar personas de distintos géneros, nacionalidades o grupos, pero si solo se valoran las perspectivas de ciertos sectores o no se brindan las mismas oportunidades a todos, habría diversidad “de forma” pero no una inclusión real. A esta situación se le suele llamar “simbolismo” o tokenismo: diversidad superficial sin integración genuina.

La verdadera inclusión va más allá de cumplir cuotas o porcentajes; requiere una cultura organizacional de respeto a las diferencias, equidad en las prácticas y fomento del sentido de pertenencia de cada individuo en el grupo.

En las empresas actuales (cada vez más diversas y globalmente conectadas) cultivar la inclusión es esencial para aprovechar la inteligencia colectiva del personal y maximizar el potencial de cada persona. Esto conecta con los temas de agilidad vistos anteriormente: solo con equipos diversos e incluidos, que aporten perspectivas variadas y se sientan empoderados, la organización podrá adaptarse con creatividad y rapidez a entornos competitivos y complejos.

Importancia y beneficios de la diversidad e inclusión en entornos globales

Las organizaciones que abrazan la diversidad e inclusión obtienen ventajas sustanciales en múltiples dimensiones. Diversos estudios respaldan el llamado business case de la diversidad: los equipos diversos tienden a ser más innovadores, tomar decisiones más completas y lograr mejores resultados financieros que los equipos homogéneos (McKinsey & Company, 2023; Acciona People, 2020).

Por ejemplo, investigaciones de McKinsey & Company con más de mil empresas en 15 países han encontrado una correlación positiva entre la diversidad en puestos de liderazgo y la rentabilidad: las empresas con equipos ejecutivos ubicados en el cuartil superior de diversidad de género tienen hasta un 39% más de probabilidad de superar financieramente a sus pares menos diversos. De forma similar, aquellas con alta diversidad étnica también presentan un desempeño superior (McKinsey & Company, 2023).

Los beneficios no se limitan a lo financiero. Según datos de Great Place to Work, los lugares de trabajo diversos e inclusivos también muestran mayor crecimiento de ingresos, mayor capacidad de innovación y mejor atracción y retención de talento. La diversidad amplía el rango de ideas y experiencias, enriqueciendo la resolución de problemas, mientras que la inclusión asegura que esas ideas sean escuchadas y aplicadas (Great Place to Work, 2024).

Además, contar con equipos que reflejan la diversidad de la base de clientes permite entender mejor sus necesidades, mejorar el servicio y abrir nuevas oportunidades comerciales. A esto se suma que una cultura organizacional inclusiva favorece la creación de un ambiente de alta confianza, en el cual los colaboradores se sienten motivados, valorados y comprometidos con la organización (Interfell, 2024).

La inclusión también reduce la rotación de personal, ya que los profesionales talentosos tienden a permanecer en ambientes donde se sienten respetados y con oportunidades de desarrollo. Por el contrario, cuando los colaboradores perciben exclusión, la desmotivación y el abandono aumentan, afectando negativamente el desempeño y los costos operativos.

En suma, la diversidad e inclusión bien gestionadas generan entornos más justos, con mayor capacidad de adaptación e innovación, mejores resultados económicos y una imagen corporativa más fuerte y atractiva. Las empresas que priorizan estos valores no solo cumplen con estándares éticos, sino que también fortalecen su ventaja competitiva en el mercado global.

Desafíos de la diversidad e inclusión en organizaciones globales

Si bien los beneficios de la diversidad e inclusión son ampliamente reconocidos, implementarlas eficazmente en organizaciones globales conlleva retos considerables. Las empresas multinacionales operan en contextos culturales, legales y lingüísticos diversos, lo cual requiere adaptar sus estrategias sin perder coherencia.

Uno de los desafíos más visibles es la diferencia cultural e idiomática. En equipos formados por personas de distintas nacionalidades, es común encontrar estilos distintos de comunicación, formas de trabajo y concepciones sobre autoridad y colaboración. Estas diferencias pueden generar malentendidos o conflictos si no se gestionan con sensibilidad intercultural.

Por ello, muchas organizaciones invierten en formación intercultural y promueven el uso de lenguajes comunes (como el inglés empresarial), además de facilitar la traducción y la interpretación cuando es necesario (Interfell, 2024).

Otro reto es el impacto de los sesgos inconscientes. Aun en empresas con políticas inclusivas, pueden persistir estereotipos y prejuicios sutiles que afectan la contratación, la promoción o la asignación de proyectos. Estos sesgos pueden excluir a personas con gran potencial. Para enfrentarlos, se recomienda implementar capacitaciones sobre sesgos cognitivos y promover una cultura de evaluación objetiva basada en méritos (Great Place to Work, 2024).

El trabajo remoto y distribuido también implica nuevos desafíos para la inclusión. Aunque facilita la incorporación de talento diverso desde cualquier lugar, puede reforzar la desconexión o el aislamiento de ciertos empleados, especialmente si pertenecen a minorías o están lejos de los centros de decisión. Para contrarrestarlo, se requieren estrategias activas de inclusión virtual: como asegurar la participación equitativa en reuniones, rotar horarios según zonas horarias, usar plataformas accesibles y mantener canales abiertos de comunicación y escucha (Terzakyan, 2025).

Desde el punto de vista legal, la legislación laboral y antidiscriminación varía de un país a otro. Algunas naciones prohíben recopilar datos sobre raza o identidad sexual, mientras otras exigen cuotas específicas o adaptaciones para personas con discapacidad. Esto obliga a las empresas globales a personalizar sus políticas de diversidad para cumplir con cada contexto legal, sin perder de vista los principios universales de equidad y respeto (World Economic Forum, 2024).

Por último, es clave evitar el enfoque “de una sola talla para todos”. Implementar una política centralizada sin considerar las realidades locales puede llevar al fracaso de las iniciativas. Las mejores prácticas consisten en combinar una visión global de inclusión con adaptaciones locales, involucrando a líderes de cada región en la formulación e implementación de las acciones.

En síntesis, la gestión de la diversidad e inclusión en entornos internacionales exige flexibilidad, conocimiento cultural, liderazgo inclusivo y consistencia estratégica. Superar estos retos no es inmediato, pero es posible cuando se trabaja con intención y coherencia organizacional.

Referencia:

McKinsey & Company. (2023). Diversity matters even more: The case for holistic impact. McKinsey & company. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-matters-even-more-the-case-for-holistic-impact>

Redacción World Economic Forum. (2020). Diversity, equity and inclusion 4.0: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work. Recuperado de: https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.pdf

Redacción Corresponsables. (2024) Ser diversos nos hace mejores. Entrevista a Maite Ecay, directora de Directora de Organización, Talento y Salud del área de energía de ACCIONA. Fundación Corresponsables. Recuperado de: <https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/accion-a-ser-diversos-nos-hace-mejores/>

Redacción Great Place to Work. (2024). Claves para crear culturas inclusivas en el lugar de trabajo: entrevista con María Arroyo. GPTW México. Recuperado de: <https://greatplacetowork.com.mx/claves-para-crear-culturas-inclusivas-en-el-lugar-de-trabajo-entrevista-con-maria-arroyo/>

Vargas, Manuel. (2024) ¿Por qué es importante la diversidad y la inclusión en las organizaciones? GPTW México. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/por-que-es-importante-la-diversidad-y-la-inclusion-en-las-organizaciones>

Redacción Great Place to Work. (2023). Abordar los sesgos inconscientes en la contratación: crear un proceso de contratación justo. GPTW México. Recuperado de: <https://n9.cl/ugnavn>

Terzakyan, Talin. (2025) Diversidad, inclusión y pertenencia en el trabajo remoto. DEEL. Recuperado de: <https://www.deel.com/es/blog/trabajo-remoto-diversidad-inclusion-y-sentido-de-pertenencia/>