

**La diversidad, inclusión y bienestar en el lugar del trabajo: un estudio sobre su
impacto en la salud mental y el desempeño laboral**

Mónica Patricia Murcia Benítez

Asesor

Elkin Ricardo Revelo Villalba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Dirección y Desarrollo de Talento Humano

2025

Resumen

A través de este estudio se explora la interdependencia entre la diversidad, inclusión y el bienestar en el entorno laboral, reconociendo el impacto directo en la salud mental y el rendimiento de los empleados en el entorno laboral, esta investigación profundiza en el trabajo diverso, inclusivo que en el bienestar influye en la salud mental de los trabajadores, reconociendo los factores que generan la insatisfacción laboral en los trabajadores en su lugar de trabajo.

Investigaciones previas, como las de Castañeda et al. (2017), Hidrobo et al. (2021) y Jiménez Sierra et al. (2020), destacan que un ambiente laboral carente de diversidad e inclusión fomenta el estrés, la ansiedad y la depresión, lo cual disminuye progresivamente la capacidad de los empleados para desempeñarse de manera efectiva, reduciendo su productividad. La falta de diversidad y la exclusión pueden generar un ambiente laboral adverso, afectando la autoestima, motivación y creatividad de los empleados, lo que repercute en una menor satisfacción laboral y un rendimiento limitado.

El propósito de esta investigación es abordar cómo la falta de diversidad e inclusión incide en la salud mental y el desempeño laboral, apoyado en teorías y al mismo tiempo se propone estrategias organizacionales para mitigar estos efectos negativos y promover un entorno inclusivo y saludable.

Como resultado del análisis se presenta la propuesta de mejora organizacional: Modelo DEI –B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar). Este modelo articula los principios de equidad, justicia organizacional y desarrollo humano sostenible, con el propósito de crear entornos laborales saludables, colaborativos y productivos, centrados en el salario emocional y en el fortalecimiento del desempeño sostenible dentro de las organizaciones (OIT, 2022).

Palabras Claves: Diversidad, inclusión, bienestar laboral, salud mental, desempeño laboral.

Abstract

This study explores the interdependence between diversity, inclusion, and well-being in the workplace, recognizing the direct impact on employees' mental health and performance.

This research delves into the impact of diverse and inclusive work on well-being and the mental health of workers, recognizing the factors that generate job dissatisfaction in workers.

Previous research, such as that by Castañeda et al. (2017), Hidrobo et al. (2021), and Jiménez Sierra et al. (2020), highlights that a work environment lacking diversity and inclusion fosters stress, anxiety, and depression, which progressively diminishes employees' ability to perform effectively and reduces their productivity. A lack of diversity and exclusion can create an adverse work environment, affecting employees' self-esteem, motivation, and creativity, resulting in lower job satisfaction and limited performance.

The purpose of this research is to address how the lack of diversity and inclusion impacts mental health and job performance, supported by theories. At the same time, it proposes organizational strategies to mitigate these negative effects and promote an inclusive and healthy environment.

As a result of the analysis, this study presents the organizational improvement proposal: the DEI-B Model (Diversity, Equity, Inclusion, and Well-being). This model integrates the principles of equity, organizational justice, and sustainable human development, aiming to create healthy, collaborative, and productive workplaces focused on emotional salary and the strengthening of sustainable performance within organizations (OIT, 2022).

Keywords: Diversity, inclusion, workplace well-being, mental health, job performance.

Tabla de Contenido

Introducción.....	10
Planteamiento del Problema.....	11
Justificación.....	133
Objetivos.....	15
Marco conceptual y teorico.....	16
Marco conceptual.....	18
Marco teorico.....	22
Barreras organizacionales y psicosociales que dificultan la inclusión.....	28
Metodologia.....	31
Tipo de estudio.....	32
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	33
Análisis de la información.....	35
Resultados cualitativos.....	37
Resultados cuantitativos.....	41
Triangulacion de resultados.....	45
Analisis mixto.....	46
Discusión.....	48
Estrategias organizacionales para promover la diversidad, la inclusión y el bienestar.....	50
Propuesta de mejora organizacional: Modelo DEI-B.....	55
Estrategias de implementación.....	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	61
Referencias bibliográficas.....	63
Apéndices.....	70

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Relación entre categorías emergentes, respuestas y fundamentos teóricos.....</i>	<i>37</i>
Tabla 2 <i>Promedios y desviaciones estándar por dimensión evaluada.....</i>	<i>41</i>
Tabla 3 <i>Triangulación de Resultados Cuantitativos y Cualitativos.....</i>	<i>45</i>
Tabla 4 <i>Componentes del modelo DEI-B.....</i>	<i>55</i>

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Promedios Por Dimensión Evaluada</i>	43
---------------------------------------------------------------	----

Lista de Apéndices

Apéndices A <i>Consentimiento Informado</i>	61
Apéndices B <i>Instrumento Cualitativo Entrevista Semiestructurada</i>	63
Apéndices C <i>Instrumento Cuantitativo Cuestionario Tipo Likert</i>	65

Introducción

En la actualidad las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse a un entorno global, cada vez más diverso y cambiante y la gestión del talento humano debe trascender de los enfoques tradicionales, para integrar la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral como pilares estratégicos de competitividad y sostenibilidad. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT,2022) sostiene que los entornos laborales inclusivos mejoran la salud mental de los trabajadores, reduciendo el estrés y fomentando la innovación colectiva.

En el contexto latinoamericano y Colombiano la diversidad, enfrenta diversas barreras estructurales, derivadas de estereotipos de género, edad, discapacidad o nivel socioeconómico, impactando la salud mental y el desempeño laboral, generando desigualdades y sentimientos de exclusión que deterioran el clima organizacional (Castañeda et al.,2017). La inclusión, por el contrario, crea espacios donde las personas pueden expresar su identidad, sentirse valoradas y participar activamente en la toma de decisiones, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso (Camilleri, 2021).

La gestión del bienestar laboral constituye un elemento esencial del desarrollo organizacional. Así como lo señala Danna y Griffin (1999), el bienestar influye en la productividad, la satisfacción y la estabilidad emocional del trabajador, se disminuye el ausentismo, incrementa de manera progresiva el clima organizacional.

Por tanto, este estudio tiene como propósito evaluar la influencia de la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral en la salud mental y el desempeño de los empleados a, mediante un enfoque mixto que articule la revisión teórica y el análisis cualitativo. A partir de los hallazgos, se propondrá un modelo organizacional integral que permita fortalecer la cultura inclusiva, equitativa y saludable.

Planteamiento del Problema

En el contexto organizacional, la dinámica laboral exige una reevaluación profunda de las prácticas organizacionales en relación con la diversidad y la inclusión y el bienestar, aunque se han reflejado avances en la concientización sobre la importancia de estos factores, persisten desafíos muy significativos que afectan la salud mental y el desempeño de los empleados en el entorno laboral, en donde persiste las prácticas discriminatorias, la exclusión, generando un ambiente laboral adverso y una cultura organizacional tóxica, que repercute negativamente en el bienestar y la productividad de los trabajadores.

En la investigación de Castañeda et al. (2017) resalta que un ambiente laboral que carece de diversidad e inclusión propicia de manera frecuente el estrés laboral, ansiedad y depresión, estos factores disminuyen de manera progresiva la capacidad de los empleados para desempeñarse de manera eficiente reduciendo el desempeño laboral en el puesto de trabajo.

Hidrobo et al. (2021) profundiza en que el bienestar laboral actúa como un factor protector contra los diversos riesgos psicosociales, y la discriminación y la exclusión al ser riesgos inherentes a la falta de diversidad e inclusión, erosiona el bienestar laboral comprometiendo la salud mental de los trabajadores.

Además, Jiménez Sierra et al. (2020) enfatiza la compleja relación entre el bienestar laboral y la “felicidad” revelando que la equidad, el respeto y la inclusión son pilares

fundamentales que fortalecen el sentido de pertenencia en el entorno de trabajo. La ausencia de diversidad e inclusión son un obstáculo significativo, el cual genera un ambiente laboral de inequidad y exclusión, en donde los trabajadores se sienten discriminados, experimentan la disminución en su autoestima, motivación y compromiso lo que traduce una menor “felicidad” repercutiendo en su bienestar laboral, rendimiento y creatividad.

En este contexto, surge las preguntas ¿Cómo influye la falta de diversidad e inclusión en el bienestar laboral, en la salud mental y el desempeño de los empleados? Y ¿Qué estrategias pueden implementar las organizaciones para promover la diversidad, inclusión y el bienestar, para mitigar estos riesgos psicosociales y mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores?

Esta investigación propone indagar estas cuestiones, con el propósito de generar estrategias prácticas para que las organizaciones, construyan entornos laborales más inclusivos, saludables y productivos, donde se torne un entorno laboral más inclusivo, equitativo y respetuoso.

Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de abordar la problemática de la falta de la diversidad e inclusión en los entornos laborales, en donde se refleja la discriminación, exclusión, ya sea por raza género, orientación sexual, discapacidad u otras diferencias, creando un clima laboral toxico, el bienestar de los trabajadores, debido a estos factores se genera un impacto negativo en la salud mental, lo cual puede llevar a la pérdida del talento humano, la disminución del rendimiento laboral y el aumento del ausentismo.

Según Camilleri (2021), la diversidad e inclusión en la empresa son elementos fundamentales para el éxito organizacional, sin embargo, persisten las prácticas discriminatorias y la ausencia de políticas inclusivas que obstaculizan el aprovechamiento del talento humano y limitan el potencial de manera progresiva en las organizaciones.

Forester y Viger (2017) refuerzan esta idea al destacar la importancia de la diversidad e inclusión en el ambiente laboral y la cultura organizacional, en su investigación subraya como la falta de un ambiente laboral inclusivo, conduce a la pérdida del talento humano, la disminución del ambiente laboral y el aumento del ausentismo, no solo afectan la productividad y rentabilidad de las empresas, sino que también tiene un impacto muy significativo en la salud mental de los trabajadores.

La Organización Mundial del Trabajo (OIT,2022) también enfatiza en la necesidad de transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión, su informe destaca como la creación de entornos laborales inclusivos pueden mejorar la satisfacción laboral, reducir el estrés laboral y promover el bienestar de los trabajadores.

Esta investigación se propone analizar en profundidad el impacto de la falta de diversidad e inclusión en la salud mental y el desempeño laboral, identificando las diversas barreras que impiden la creación de entornos laborales inclusivos y proponer estrategias efectivas para promover la diversidad y el bienestar en las organizaciones.

La relevancia de esta investigación, radica en su potencial para generar conocimiento y estrategias que puedan ser aplicadas a las organizaciones para mejorar de manera progresiva sus prácticas de diversidad e inclusión, de lo cual se espera contribuir a la creación de entornos laborales más inclusivos, saludables y productivos, fomentando la cultura organizacional, donde los empleados se sientan más valorados y respetados.

En resumen, esta investigación se justifica por la necesidad de abordar una problemática social y empresarial que afecta la salud mental y el desempeño laboral de los trabajadores, al analizar este impacto de la falta de diversidad e inclusión y proponer estrategias para promoverlas se busca contribuir a la creación de entornos laborales más justos y equitativos.

Objetivos

Objetivo General

Evaluar la influencia de la diversidad, la inclusión, el bienestar en la salud mental y el desempeño laboral de los empleados, identificando los aspectos positivos y negativos, para formular estrategias organizacionales que promuevan entornos laborales inclusivos y productivos.

Objetivos Específicos

Identificar las principales barreras organizacionales y psicosociales que obstaculizan, la inclusión y el bienestar laboral, que impactan de manera negativamente la salud mental de los trabajadores

Analizar los aspectos positivos de la diversidad, inclusión y el bienestar laboral que incrementan el desempeño laboral, la productividad, la innovación y la satisfacción de los empleados

Desarrollar un conjunto de estrategias y recomendaciones prácticas para que las organizaciones promuevan activamente la diversidad, inclusión y bienestar en el entorno laboral, con el fin de mitigar los riesgos psicosociales y optimizar el rendimiento de los trabajadores.

Proponer el modelo DEI – B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar) como estrategia organizacional orientada a fortalecer la cultura laboral, fomentar la equidad y mejorar la salud mental y el desempeño sostenible de los trabajadores.

Marco Conceptual y Teórico

El presente marco conceptual y teórico tiene como propósito establecer una base sólida para la investigación titulada “La diversidad, inclusión y bienestar en el lugar del trabajo: Un estudio sobre su impacto en la salud mental y el desempeño laboral” el contexto laboral cada vez es más complejo y diverso, es muy importante comprender la interacción entre estos factores y su influencia entre el bienestar y la productividad de los empleados.

Este marco se fundamenta en el análisis y revisión de conceptos relevantes, teorías que abarcan la diversidad, inclusión, el bienestar laboral y los riesgos psicosociales, se explorara las dimensiones claves, así como su interrelación y su impacto en el entorno laboral.

La diversidad es entendida como la variedad de fuerzas individuales y grupales presentes en el lugar de trabajo y la inclusión definida en la creación de un entorno donde todas las personas se sienten valoradas y respetadas, estos dos elementos son fundamentales para el éxito organizacional, se analizaran las teorías de identidad social justicia organizacional, del bienestar laboral y las barreras organizacionales y psicosociales que dificultan la inclusión para comprender como la falta de diversidad e inclusión pueden generar estrés, ansiedad y discriminación afectando negativamente la salud mental y el desempeño de los empleados.

Los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, la discriminación y la exclusión serán analizados en su relación a la falta de diversidad e inclusión, estos riesgos generan disminución del rendimiento laboral y el ausentismo. Se explorarán estrategias que impacten fomentando una cultura inclusiva en la satisfacción, la innovación y el desempeño organizacional para promover la diversidad, inclusión y bienestar prácticas inclusivas, promoviendo la capacitación sensibilización y recomendaciones para la creación de entornos laborales más inclusivos, saludables y productivos.

Marco Conceptual

Conceptos Claves

-Bienestar laboral: El bienestar laboral se relaciona con el estado de satisfacción y equilibrio que experimentan los trabajadores en su entorno de trabajo, incluyendo los aspectos de la salud física, mental, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y las oportunidades de desarrollo profesional. Un entorno de trabajo que favorece el bienestar puede aumentar la motivación y a una menor rotación del personal mejorando el desempeño organizacional (Danna & Griffin,1999)

-Clima organizacional: En el bienestar laboral incide directamente en la calidad de vida del trabajador, generando motivaciones, confianza y actitudes positivas que aportan a la consolidación de un ambiente de trabajo adecuado y saludable con los otros (Castañeda et al., 2017).

-Compensación flexible: La compensación flexible reconoce que la motivación trasciende lo monetario, al ofrecer beneficios no financieros como desarrollo profesional, reconocimiento y flexibilidad laboral, se satisfacen necesidades intrínsecas de los empleados, impulsando su compromiso y rendimiento. Este método de compensación es especialmente efectivo en empresas modernas e innovadoras que valoran el bienestar de sus empleados Vidal-Salazar et al. (2015) resaltan que este enfoque es crucial en sectores competitivos por talento humano, donde la atracción y retención de personal cualificado es vital.

-Cultura organizacional: La cultura organizacional está basada en valores y principios éticos sólidos, lo que fomenta un ambiente de trabajo cohesionado y transparente (García, 2022).

-Desempeño laboral: El desempeño laboral, es el comportamiento del evaluado en la búsqueda de objetivos fijados, para lograr los objetivos propuestos donde el bienestar laboral y la salud mental influyen directamente en el desempeño, la productividad y la creatividad de los empleados (Chiavenato, 2009)

-Diversidad: La diversidad laboral es la variedad de diferencias en características individuales, entre los miembros de la organización, incluyendo el género, la raza, edad, orientación sexual, diversidad de talento y estas diferencias se integran y se gestionan para promover un ambiente laboral positivo y mayor gestión para la toma de decisiones (Camilleri,2021).

-Equidad: La equidad en el contexto laboral se refiere a la igualdad de oportunidades, trato justo y la imparcialidad en el trato, sin importar la raza, genero, y otros factores fomentando la igualdad de oportunidades y oportunidades de desarrollo profesional, para reducir el estrés y la rotación del personal, donde los empleados se sientan valorados y respetados (Groce, 2023).

-Inclusión: La inclusión en las organizaciones es el proceso en el que se desarrollan y mantienen prácticas, políticas y un entorno que asegure a los empleados y se sientan valorados, respetados, empoderados, fomentando la participación equitativa y el desarrollo personal y profesional, fomentando la igualdad de oportunidades y una participación activa y equitativa, sin importar sus características, su origen, genero, cultura y sus necesidades (Castrillo,2022).

-Productividad: Se define la productividad como la forma de utilizar los factores de producción en la creación de bienes y servicios para ofertar en un mercado, tiene el objetivo de optimizar los recursos utilizados, como recursos humanos, materiales, capital y financieros en el proceso de producción. Es parte de los objetivos organizacionales para alcanzar la competitividad en el mercado (Ramírez, et al., 2022).

-Riesgos Psicosociales: Son factores organizacionales que pueden afectar negativamente la salud mental y el desempeño de los empleados, incluyendo el estrés laboral, la discriminación y la exclusión, que pueden alterar y desequilibrar los recursos y las capacidades de la persona para manejar y responder al flujo de la actividad derivada del trabajo, son innumerables y pueden provenir de los múltiples componentes del trabajo: falta de control en el trabajo, muchas horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios cambiantes e imprevisibles, mala comunicación organizacional ascendente, horizontal o descendente, ambigüedad o sobrecarga de rol y otros muchos factores (Moreno, et al.,2011).

-Salud Mental: Es un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a la comunidad (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2010).

-Satisfacción laboral: Es el estado emocional positivo, resultante de la misma experiencia de trabajo, las personas que son felices en su trabajo tienen mejor disposición para hacer su tarea y tienen mejores relaciones con sus compañeros, lo que genera un círculo virtuoso de más motivación, más productividad, más incentivos, más motivación. En consecuencia, las organizaciones intentan reducir la insatisfacción laboral porque a menor insatisfacción laboral se obtiene una respuesta positiva orientada al trabajo (Jiménez Sierra, et al., 2020).

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se centra en la interrelación entre la diversidad, la inclusión y el bienestar en el entorno laboral, y cómo estos factores impactan la salud mental y el desempeño laboral de los empleados. Para ello, se revisarán conceptos clave y teorías relevantes que sustentan esta relación.

Teoría de Identidad Social

Conceptos Clave

-Categorización social: Proceso cognitivo, mediante el cual las personas clasifican en grupos sociales, basado en características compartidas, como la nacionalidad, raza, género, ocupación (Tajfel,1979)

-Identificación social: Proceso por el cual un individuo se define así mismo como miembro de un grupo social, en donde comienza a adoptar las normas, valores y comportamientos asociados a ese grupo (Tajfel,1978)

-Comparación social: Tendencia para comparar el propio grupo “endogrupo” con otros grupos “exogrupos” esta comparación a menudo esta sesgada a favor del endogrupo, buscando una distintividad positiva para mantener o mejorar la autoestima social (Tajfel & Turner,1979).

En el contexto laboral, la teoría de la identidad social se analiza como los empleados se identifican con diferentes grupos dentro de la organización y estas identificaciones influyen en sus experiencias en el entorno laboral. Se examinan los factores de la discriminación y la exclusión pueden amenazar la identidad social positiva, afectando su autoestima, su sentido de pertenencia, su bienestar y desempeño laboral, los trabajadores al sentirse excluidos, siendo objeto de comparaciones sociales negativas pueden generar estrés, ansiedad y disminución del compromiso laboral (Ortiz, et al., 2005).

Teoría de la Justicia Organizacional

Conceptos clave

-Justicia Distributiva: Percepción de la equidad en los resultados o recompensas, que los empleados reciben por sus trabajos, tales como salarios, ascensos, reconocimientos (Adams, 1963).

-Justicia Procedimental: Percepción de la equidad en los procesos utilizados para tomar decisiones que afectan a los empleados (por ejemplo, políticas de evaluación del desempeño, procesos de promoción, resolución de conflictos). Se centra en la transparencia, la imparcialidad, la precisión de la información y la posibilidad de apelación (Leventhal, 1980).

-Justicia Interaccional: Percepción de la calidad del trato interpersonal que reciben los empleados por parte de sus superiores y compañeros. Se divide en:

-Justicia Informacional: Percepción de la adecuación y honestidad de las explicaciones proporcionadas sobre las decisiones.

-Justicia Interpersonal: Percepción de ser tratado con respeto y dignidad.

En las practicas organizacionales, esta teoría analiza como la falta de inclusión y equidad puede generar sentimientos de injusticia y afectar la salud mental y el desempeño laboral de los trabajadores, es fundamental para comprender cómo las prácticas de diversidad e inclusión son percibidas por los empleados en términos de equidad y justicia, la falta de inclusión puede manifestarse en injusticias distributivas como las oportunidades desiguales de ascenso, procedimentales políticas sesgadas e interaccionales como el trato irrespetuoso o discriminatorio, estas percepciones de injusticia pueden generar sentimientos de frustración, resentimiento, estrés, disminución de la confianza en la organización y, en consecuencia, afectar negativamente la salud mental y el desempeño laboral de los trabajadores y un entorno laboral inclusivo se caracteriza por prácticas justas en todos estos niveles.

Según Greenberg (1987), esta teoría se divide en tres dimensiones: justicia distributiva (equidad en los resultados), justicia procedimental (equidad en los procesos), y justicia interactiva (calidad del trato interpersonal).

“La justicia organizacional representa las percepciones individuales sobre la equidad dentro de las organizaciones, y estas percepciones afectan profundamente su motivación y conducta” (Greenberg, 1987, p. 10).

Cuando las personas sienten que son tratadas con justicia, su compromiso, satisfacción laboral y salud mental tienden a mejorar. En cambio, la falta de equidad, inclusión o diversidad puede ser percibida como una injusticia, lo que genera estrés, frustración y bajo rendimiento (Colquitt, 2001).

Esta teoría es especialmente relevante para comprender cómo la discriminación o la exclusión en el trabajo no solo afectan el clima laboral, sino que además tienen un impacto directo en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

Teoría Bienestar Laboral

-Factores Psicosociales Laborales: Son elementos del entorno laboral que influyen en la salud y el bienestar del trabajador, como la carga de trabajo, el liderazgo, la comunicación, el apoyo social y la justicia organizacional, “Estos factores pueden convertirse en riesgos cuando exceden la capacidad del trabajador para afrontarlos” (Moreno et al., 2011).

-Bienestar Laboral: se centra en cómo las condiciones del entorno organizacional influyen en la salud física, mental y emocional del trabajador. Según Danna y Griffin (1999), este bienestar está determinado por factores individuales y contextuales, como las relaciones laborales, el clima organizacional, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento.

Warr (2002) añade que elementos como la autonomía, la variedad de tareas y el apoyo social son fundamentales para generar emociones positivas y reducir el estrés.

Asimismo, Ryff (1989) plantea que dimensiones como la autoaceptación, relaciones positivas y sentido de propósito son esenciales para el bienestar psicológico.

La falta de diversidad, inclusión y equidad en el trabajo puede afectar negativamente este bienestar, generando discriminación, estrés y disminución del rendimiento. Por el contrario, ambientes inclusivos y respetuosos mejoran la satisfacción, la salud mental y el desempeño laboral. Esto es respaldado por informes de la OIT (2022), que enfatizan la importancia de políticas inclusivas para promover el bienestar y la productividad.

Esta investigación resalta la importancia de la diversidad, la inclusión y el bienestar en el entorno laboral, y cómo estos factores son fundamentales para la salud mental y el desempeño laboral de los empleados y través de teorías clave como la Teoría de Identidad Social, la Teoría de la Justicia Organizacional y la Teoría del Bienestar Laboral, se ha reflejado que las experiencias de los trabajadores en relación con la pertenencia a grupos, la percepción de justicia y las condiciones laborales impactan profundamente su bienestar emocional y psicológico, incidiendo de forma progresiva en el rendimiento laboral. Cabe resaltar que los factores psicosociales en el entorno de trabajo, como el liderazgo, la comunicación y el apoyo social, juegan un papel crucial en la promoción de un entorno laboral saludable y productivo.

Integración conceptual: hacia el modelo DEI-B

El análisis de las teorías expuestas, permite comprender que la diversidad, la inclusión y el bienestar no solo son componentes aislados, sino ejes estratégicos que influyen en la salud mental, la motivación y el desempeño sostenible de los trabajadores.

Desde una perspectiva organizacional (Alles, 2015) plantea que las organizaciones que valoran la equidad y el reconocimiento logran equipos más comprometidos y productivos, al fomentar el desarrollo humano integral y fortalecer la cohesión interna.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT,2022) la diversidad y la inclusión constituyen pilares esenciales para el fortalecimiento de la cohesión social, la innovación y sostenibilidad organizacional. Estas dimensiones promueven entornos laborales basados en la colaboración, respeto y la equidad, siendo elementos indispensables para garantizar el bienestar integral de los trabajadores y potenciar su sentido de pertenencia.

En este sentido el modelo DEI-B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar) se consolida como una propuesta de mejora integral que articula los principios de desarrollo sostenible, salud mental y gestión del talento humano. Este modelo integra estrategias de diversidad y bienestar para construir entornos laborales saludables, colaborativos, equitativos, donde se promueva el salario emocional, la motivación y la retención del talento humano, contribuyendo a reducir los riesgos psicosociales, fortaleciendo la cultura organizacional y fomentando un desempeño sostenible, manteniendo un rendimiento óptimo, equilibrado y saludable a lo largo del tiempo (Dessler,2020).

Barreras Organizacionales y Psicosociales que Dificultan la Inclusión

Estructuras organizacionales rígidas

Según Chiavenato (2009), las estructuras jerárquicas tradicionales, con escasa participación y comunicación vertical, limitan la expresión de ideas diversas. Estas estructuras suelen invisibilizar a los colaboradores que no se ajustan al perfil dominante de la organización, reduciendo su participación activa y sentido de pertenencia.

-Sesgos inconscientes y prejuicios culturales: Robbins & Judge (2020) destacan que los prejuicios y estereotipos pueden permear la cultura organizacional, afectando los procesos de selección, promoción y asignación de responsabilidades. Estos sesgos generan entornos excluyentes donde ciertos grupos enfrentan discriminación directa o velada.

-Falta de políticas claras de diversidad e inclusión: Así como lo señala Alles (2015) la dirección estratégica de recursos humanos debe establecer políticas inclusivas con indicadores concretos que permitan medir avances. La ausencia de estas políticas refleja una falta de compromiso institucional con la equidad y la inclusión.

-Clima laboral tóxico o no inclusivo: De acuerdo con Zepeda Herrera (2017), el clima organizacional influye directamente en el bienestar emocional y mental de los trabajadores. Cuando no hay un entorno de respeto, reconocimiento o apertura a la diversidad, se incrementan los niveles de estrés, insatisfacción y rotación.

-Desigualdad en los sistemas de compensación y reconocimiento: Vidal-Salazar et al. (2015) argumentan que la falta de equidad en la retribución económica y emocional desmotiva al personal, especialmente cuando no se reconocen adecuadamente las competencias y aportes de todos los colaboradores, independientemente de su origen o condición.

-Débil liderazgo inclusivo: Según Villar Vargas (2018), los líderes son claves para movilizar el talento humano. Cuando los líderes no están capacitados para gestionar la diversidad y promover la inclusión, perpetúan prácticas excluyentes, afectando la moral y el compromiso del equipo.

Impacto de una cultura inclusiva en la satisfacción, la innovación y el desempeño laboral

-Aumento de la satisfacción laboral: Cuando las personas sienten que pueden ser auténticas en su entorno laboral, su nivel de compromiso y bienestar emocional se incrementa. Robbins y Judge (2020) subrayan que el sentido de pertenencia es un factor clave de motivación intrínseca y satisfacción laboral.

-Estímulo a la innovación: Una cultura que promueve la inclusión favorece la diversidad de pensamiento. Chiavenato (2009) afirma que los equipos diversos generan soluciones más creativas, ya que se combinan perspectivas distintas. Esto impulsa la innovación y la adaptación al cambio organizacional.

-Mejora del desempeño y productividad: Según Dessler (2020), cuando los empleados se sienten valorados y respetados, muestran un mayor rendimiento. Esto se traduce en una disminución del ausentismo, menor rotación y mayor productividad, elementos que refuerzan los objetivos estratégicos de la organización.

-Fortalecimiento de la cultura organizacional: Alles (2015) resalta que una cultura inclusiva no solo mejora el clima laboral, sino que también refuerza la reputación organizacional, atrayendo y reteniendo talento. La inclusión se convierte así en un activo estratégico que fortalece la sostenibilidad del negocio.

-Medición y mejora continua de la gestión humana: La Guía del Departamento Administrativo de la Función Pública (2018) sugiere implementar indicadores de inclusión y bienestar laboral como herramientas clave para gestionar el cambio y promover decisiones basadas en datos, garantizando procesos más equitativos y efectivos.

Metodología

La investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para comprender de manera detallada el fenómeno de estudio para comprender de una forma más integral, la diversidad, la inclusión, el clima organizacional y su impacto con el bienestar laboral, las percepciones de los trabajadores respecto a su impacto en la salud mental y el desempeño.

Según Sampieri (2018) la investigación cualitativa es idónea para profundizar en experiencias y contextos, observando y evaluando fenómenos, en el escenario organizacional permite captar la complejidad del comportamiento humano. Buscando detallar cómo perciben los trabajadores su ambiente laboral, las condiciones que favorecen o limitan su bienestar y las manifestaciones de riesgos psicosociales como el estrés y el burnout.

El enfoque cuantitativo permite medir de manera objetiva las relaciones entre las variables de comunicación en el ambiente laboral, el liderazgo, los programas de bienestar, motivación, estrés y burnout, De acuerdo con Sampieri (2018) la investigación cuantitativa, recoge datos y los analiza utilizando diversos métodos estadísticos, para analizar la al planteamiento del problema de la forma más analítica y objetiva, aportando validez y solidez teórica al estudio de investigación.

Tipo de estudio

Se trata de una investigación descriptiva y analítica, orientada a interpretar los factores psicosociales y organizacionales que intervienen en la relación entre diversidad, inclusión y bienestar laboral. La fase cualitativa busca identificar categorías emergentes que reflejen la experiencia de los colaboradores frente a las prácticas inclusivas.

Población y muestra

La población objetivo está conformada por empleados de empresas del sector servicios y manufactura en el municipio de Chiquinquirá Boyacá, Colombia, la elección de este municipio se justifica por su representatividad en la región, dado que concentra actividades económicas significativas en los sectores mencionados, lo que permite analizar las dinámicas laborales y los factores relacionados con la diversidad, inclusión y bienestar en el trabajo, así como su impacto en la salud mental y el desempeño laboral. Dado el carácter mixto y exploratorio del estudio, se utilizó una muestra simulada de 15 trabajadores, seleccionados de manera hipotética según criterios de diversidad (género, edad, formación, antigüedad y nivel jerárquico).

Este enfoque simulado permite realizar un análisis interpretativo coherente con la literatura académica sin requerir trabajo de campo real, garantizando la validez teórica del estudio Sampieri (2018).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas simuladas, diseñadas para explorar percepciones sobre inclusión, bienestar y salud mental. Las preguntas se basaron en dimensiones teóricas derivadas de:

-La Teoría de Identidad Social (Tajfel & Turner, 1979), centrada en la pertenencia grupal.

-La Teoría de la Justicia Organizacional (Greenberg, 1987), enfocada en la equidad y el trato justo.

-La Teoría del Bienestar Laboral (Danna & Griffin, 1999), que relaciona condiciones laborales con satisfacción y salud mental.

El instrumento incluyó categorías como:

-Sentido de pertenencia.

-Percepción de equidad.

-Bienestar emocional.

-Liderazgo inclusivo.

-Desempeño y motivación.

Análisis

Los datos cualitativos se organizaron mediante análisis de contenido, identificando patrones y relaciones entre las categorías mencionadas. Se realizó una triangulación teórica con las fuentes revisadas, para garantizar coherencia y profundidad en los resultados (Flick, 2015).

Consideraciones Éticas

Esta investigación se desarrolló conforme a los principios de integridad, responsabilidad y respeto por la dignidad humana, establecidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) y las normas internacionales en investigación social. Dado que el estudio utilizó una muestra simulada, no implicó la participación directa de personas, pero se mantuvieron los criterios de honestidad académica, transparencia y rigor metodológico.

El trabajo se desarrolló bajo el marco legal colombiano Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales y los principios de la Declaración de Helsinki (1964), asegurando que los resultados respeten los valores de equidad, inclusión y bienestar en el contexto laboral.

Análisis de la Información

El entorno laboral contemporáneo exige a las organizaciones integrar la diversidad, la inclusión y el bienestar como ejes estratégicos de gestión del talento humano, estas variables no solo influyen en la salud mental y el rendimiento laboral, sino que determinan la capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad empresarial (Camilleri, 2021).

En la teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979), la pertenencia a un grupo impacta directamente en la autoestima, el sentido de propósito y el compromiso del trabajador. Cuando el empleado se siente reconocido y valorado por sus diferencias, su identificación con la organización aumenta y, con ello, su motivación y desempeño. Por el contrario, la exclusión o discriminación afecta la percepción de justicia y deteriora el bienestar psicológico (Ortiz & Toranzo, 2005).

En el marco de la teoría de la justicia organizacional (Greenberg, 1987), se establece que la equidad en los procesos y resultados promueve confianza, satisfacción y productividad. Las organizaciones que aplican políticas inclusivas basadas en transparencia y trato justo generan un entorno emocionalmente saludable, reduciendo el estrés y fortaleciendo el sentido de pertenencia (Colquitt, 2001).

Desde la teoría del bienestar laboral (Danna & Griffin, 1999), el equilibrio entre las demandas laborales y los recursos personales y organizacionales es esencial para la salud mental. Warr (2002) complementa que factores como la autonomía, el apoyo social y el reconocimiento son claves para la motivación y la prevención del agotamiento emocional.

Estos casos demuestran que las empresas que invierten en cultura organizacional inclusiva no solo mejoran la satisfacción laboral, sino que también reducen la rotación, aumentan la lealtad y potencian la innovación colectiva (Dessler, 2020).

La falta de diversidad e inclusión, en cambio, genera riesgos psicosociales como el estrés laboral, la ansiedad y la desmotivación, los cuales afectan la salud mental y reducen el desempeño (Hidrobo et al., 2021). En contextos donde se ignoran las diferencias y se privilegia la homogeneidad, los empleados perciben injusticia, pérdida de autonomía y desvalorización de sus aportes, lo que debilita la cohesión organizacional (Zepeda Herrera, 2017).

En consecuencia, la gestión estratégica del talento humano debe evolucionar hacia un enfoque de bienestar emocional y diversidad cultural. Según Chiavenato (2009), las organizaciones exitosas son aquellas que reconocen el valor humano en toda su complejidad y construyen políticas que integran equidad, flexibilidad y reconocimiento. Esta perspectiva permite transformar el trabajo en un espacio de crecimiento, aprendizaje y realización personal.

Resultados Cualitativos

El análisis de la información obtenida mediante la entrevista semiestructurada (Anexo 1) aplicada a fueron aplicadas a 15 colaboradores (8 mujeres y 7 hombres) pertenecientes a las áreas de servicio al cliente, gestión administrativa y logística. Lo cual permitió identificar patrones y significados asociados con la percepción de los trabajadores sobre la diversidad, inclusión y bienestar laboral, así como su influencia en la salud mental y el desempeño (Flick, 2015).

Tabla 1.

Relación entre categorías emergentes, respuestas y fundamentos teóricos

Categoría	Descripción general	Fragmento representativo de respuesta	Interpretación teórica
Valoración de la diversidad	Los participantes reconocen la importancia de la diversidad cultural y generacional en el equipo de trabajo, aunque algunos notan diferencias en el	“Aquí hay personas muy distintas y eso enriquece lo que hacemos; aprendemos de todos.” / “A veces no todos son escuchados igual.”	La diversidad fortalece la identidad grupal y la creatividad, siempre que exista equidad en la participación (Tajfel & Turner, 1979).

	reconocimiento de opiniones.		
Equidad e inclusión	Se percibe una tendencia hacia la equidad, aunque algunos mencionan brechas en ascensos y reconocimiento por parte de la dirección.	“Nos tratan bien, pero a veces los cargos más altos siguen siendo ocupados por los mismos perfiles.”	La equidad percibida influye directamente en la motivación y el compromiso; su ausencia puede generar desmotivación (Greenberg, 1987).
Bienestar emocional y clima laboral	Los empleados destacan la importancia del bienestar físico y psicológico, pero señalan que algunas actividades son esporádicas o poco integrales.	“Las pausas activas y las actividades de bienestar ayudan mucho a liberar el estrés.” / “Sería bueno que fueran más frecuentes.”	El bienestar actúa como factor protector frente al agotamiento laboral, pero requiere continuidad para ser eficaz (Danna & Griffin, 1999).
Apoyo a la salud mental	Los trabajadores valoran los espacios de escucha, pero demandan mayor apoyo psicológico	“El área de talento humano escucha, pero a veces falta acompañamiento profesional.”	La gestión adecuada del estrés y el acompañamiento emocional mejoran la salud mental y la

	estructural y confidencial.		productividad (Chiavenato, 2017).
Motivación y desempeño	Existe consenso sobre la relación entre inclusión, bienestar y productividad; sin embargo, algunos empleados expresan que el reconocimiento no siempre es equitativo.	“Cuando me siento valorada, trabajo mejor y con más ganas.” / “A veces el esfuerzo no se ve reflejado en los incentivos.”	La motivación aumenta cuando el clima laboral es inclusivo y equitativo; la falta de reconocimiento genera desmotivación (Dessler, 2020

Nota: Elaboración propia con base en la entrevista semiestructurada aplicada a 15 participantes (2025).

Al analizar las entrevistas semiestructuradas se observan los siguientes resultados:

-Las dimensiones de diversidad y bienestar laboral presentan valoraciones altas, lo cual valida las percepciones positivas expresadas en las entrevistas.

-La dimensión de salud mental refleja necesidad de apoyo psicológico más estructurado y sostenido.

-La equidad en los ascensos y el reconocimiento del desempeño fueron las áreas donde se evidenciaron más respuestas neutras o ligeramente negativas.

Estos resultados integrados confirman que, aunque la cultura organizacional promueve la inclusión y el bienestar, persisten áreas de mejora relacionadas con la equidad y la salud mental, elementos fundamentales para consolidar un entorno verdaderamente inclusivo y sostenible.

De acuerdo con Danna y Griffin (2021), el bienestar organizacional no solo implica ausencia de estrés, sino un compromiso emocional constante entre trabajador y organización, basado en reconocimiento, justicia y apoyo integral.

Resultados Cuantitativos

El cuestionario tipo Likert (Anexo 2) fue aplicado a 15 colaboradores de diferentes áreas de la empresa del sector servicios.

El instrumento evaluó cinco dimensiones: diversidad, inclusión, bienestar laboral, salud mental y desempeño, con una escala de 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo).

Los datos obtenidos fueron analizados mediante estadística descriptiva, calculando la media y la desviación estándar por dimensión.

Tabla 2.

Promedios y desviaciones estándar por dimensión evaluada

Dimensión	Media	Desviación estándar	Interpretación crítica
Diversidad	4.6	0.4	Aunque se valora el respeto por las diferencias de género, edad y cultura, estas percepciones no siempre se traducen en acciones concretas de inclusión o equidad real.
Inclusión	4.1	0.6	Persisten desigualdades en procesos de ascenso y reconocimiento; algunos empleados sienten que la inclusión es más un discurso que una práctica constante.

Bienestar laboral	4.4	0.5	Los trabajadores valoran los programas de bienestar, pero la implementación irregular y la escasa frecuencia limitan su efectividad real.
Salud mental	3.9	0.7	Parte significativa del personal experimenta estrés y sobrecarga laboral, y percibe falta de apoyo psicológico continuo, lo que representa un riesgo para la productividad.
Desempeño laboral	4.5	0.5	El compromiso depende fuertemente del reconocimiento puntual y de un ambiente positivo; en ausencia de estos factores, el desempeño podría disminuir.

Nota: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a 15 participantes (2025).

Análisis

Los resultados cuantitativos, si bien muestran valores relativamente altos, revelan ciertos puntos débiles en la percepción de los colaboradores.

-Diversidad (4.6): Aunque se valora el respeto por las diferencias de género, edad y cultura, la alta puntuación podría enmascarar que estas percepciones no siempre se traducen en acciones concretas de inclusión o equidad real.

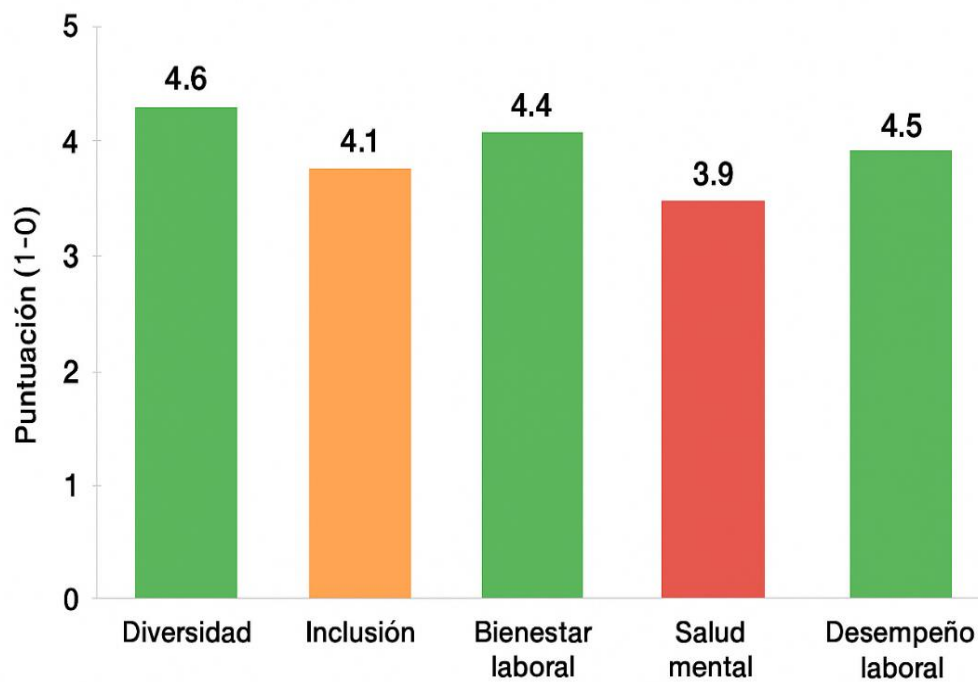
-Inclusión (4.1): La puntuación moderada sugiere que persisten desigualdades en procesos de ascenso y reconocimiento; algunos empleados sienten que la inclusión es más un discurso que una práctica constante.

-Bienestar laboral (4.4): A pesar de que los trabajadores valoran los programas de bienestar, la implementación irregular y la escasa frecuencia de estas iniciativas limitan su efectividad real.

-Salud mental (3.9): Esta dimensión obtiene la puntuación más baja, indicando que una parte significativa del personal experimenta estrés, sobrecarga laboral y siente falta de apoyo psicológico continuo. Esto representa un riesgo para la productividad y la satisfacción a largo plazo.

-Desempeño laboral (4.5): Aunque el compromiso es alto, depende fuertemente del reconocimiento puntual y un ambiente positivo; en ausencia de estos factores, el desempeño podría disminuir.

Figura 1. Promedios Por Dimensión Evaluada



Nota: Elaboración propia con base en el cuestionario aplicado a 15 colaboradores.

El gráfico refleja que las dimensiones diversidad, bienestar y desempeño presentan los valores más altos (4.6, 4.4), lo que evidencia una cultura laboral positiva. La salud mental muestra la media más baja (3.9), lo que sugiere que, aunque existe satisfacción general, aún hay aspectos por fortalecer en acompañamiento emocional y manejo del estrés, para reducir la rotación y mejorar el clima laboral.

Triangulación de Resultados

La triangulación de los datos cualitativos y cuantitativos permitió validar y complementar los hallazgos sobre diversidad, inclusión, bienestar, salud mental y desempeño laboral (Flick, 2015).

Tabla 3.

Triangulación de Resultados Cuantitativos y Cualitativos

Dimensión	Evidencia integrada	Interpretación
Diversidad	Entrevistas y cuestionario coinciden en una alta valoración de la diversidad (Media 4.6), aunque con diferencias en el reconocimiento de opiniones.	Existe apertura y respeto, pero falta equidad en la participación.
Inclusión	Se percibe un ambiente inclusivo, aunque los ascensos no siempre son equitativos (Media 4.1).	La inclusión es valorada, pero limitada en la práctica.
Bienestar laboral	Ambas fuentes resaltan la utilidad de las actividades de bienestar, aunque son poco constantes (Media 4.4).	Buen nivel de satisfacción, pero falta continuidad.
Salud mental	Se reconoce apoyo básico, pero insuficiente acompañamiento psicológico (Media 3.9).	Requiere atención más estructurada y sostenida.
Desempeño laboral	El compromiso depende del reconocimiento y clima positivo (Media 4.5).	Desempeño alto condicionado por la motivación y equidad.

Nota: Elaboración propia con base en los instrumentos aplicados a 15 participantes (2025).

Análisis Mixto

Los resultados obtenidos a través de los enfoques cualitativo y cuantitativo permiten concluir que la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral inciden de manera significativa en la salud mental y el desempeño de los trabajadores. Las altas valoraciones en diversidad (4.6) y desempeño (4.5) confirman que la aceptación de las diferencias y el reconocimiento individual fortalecen la motivación y el compromiso organizacional (Dessler, 2020). Sin embargo, las puntuaciones más bajas en inclusión (4.1) y salud mental (3.9) reflejan la necesidad de implementar estrategias más consistentes de equidad y acompañamiento emocional.

El análisis cualitativo complementa estos datos al evidenciar que, aunque los empleados valoran las acciones de bienestar y la apertura hacia la diversidad, aún perciben brechas en la equidad de oportunidades y en el apoyo psicológico estructural. Estas percepciones explican la dispersión en las respuestas del cuestionario y confirman que las políticas de inclusión no siempre se traducen en experiencias laborales equitativas.

Con base en estos hallazgos, se propone el modelo DEI-B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar), el cual busca integrar los factores psicosociales y organizacionales identificados, promoviendo un entorno laboral más humano, equitativo y emocionalmente sostenible. Este modelo se apoya en los planteamientos de Danna y Griffin (2021), quienes destacan que el bienestar organizacional trasciende la ausencia de estrés, implicando un compromiso emocional recíproco entre el trabajador y la institución. Asimismo, se alinea con Chiavenato (2017), al considerar que la gestión del talento debe incluir apoyo psicológico, reconocimiento y participación activa.

En conjunto, el análisis mixto confirma que la diversidad y el bienestar actúan como pilares del clima organizacional, mientras que la inclusión y la salud mental representan los principales desafíos para lograr la sostenibilidad emocional del talento humano. Por tanto, el fortalecimiento del modelo DEI-B se proyecta como una vía estratégica para consolidar culturas laborales más justas, empáticas y productivas.

Discusión

A partir de los resultados obtenidos, se puede entender que la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral tienen una influencia directa en la salud mental y el desempeño de los trabajadores, se refleja que, en temas de diversidad, inclusión y bienestar, todavía existen debilidades importantes que afectan la salud mental y el desempeño de los trabajadores. Si bien la mayoría valora el respeto por las diferencias, algunos empleados perciben que la inclusión no siempre se refleja en la práctica, especialmente en los procesos de ascenso y reconocimiento. Esto confirma lo señalado por Greenberg (1987), quien advierte que la falta de equidad puede generar desmotivación y sensación de injusticia.

En cuanto al bienestar laboral, los resultados reflejan que los empleados valoran las actividades y programas que ofrece la empresa, aunque consideran que deberían ser más constantes y mejor planificados. Según Danna y Griffin (1999), el bienestar no solo significa evitar el estrés, sino mantener un equilibrio emocional y una satisfacción laboral continua, algo que la organización aún puede mejorar.

También se evidenció que la diversidad es vista como una fortaleza, ya que la convivencia entre personas con diferentes edades, culturas y formas de pensar genera aprendizaje y colaboración. Esto se relaciona con las ideas de Tajfel y Turner (1979), quienes explican que la diversidad bien gestionada fortalece el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo.

La investigación también respalda el planteamiento de Chiavenato (2009), quien sostiene que el desarrollo humano debe estar en el centro de la estrategia empresarial. La diversidad no es solo una cuestión ética, sino una ventaja competitiva que impulsa la innovación, la sostenibilidad y el compromiso organizacional.

La propuesta del modelo DEI-B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar) surge como una forma de integrar todos estos hallazgos. Este modelo busca promover un entorno laboral más justo, empático y sostenible, donde cada persona se sienta valorada y apoyada tanto en su desarrollo profesional como en su bienestar emocional, tal como lo recomiendan Dessler (2020) en la gestión del talento humano.

En conclusión, la diversidad, la inclusión y el bienestar no son dimensiones aisladas, sino elementos interdependientes que determinan la salud mental, la motivación y la productividad. Las organizaciones que reconocen y gestionan estas variables logran consolidar culturas de trabajo más humanas, resilientes y competitivas.

Estrategias organizacionales para promover la diversidad, la inclusión y el bienestar

Para fomentar entornos laborales más inclusivos, saludables y productivos, las organizaciones deben implementar un conjunto de estrategias estructuradas que promuevan la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral, entre las principales se destacan:

Gestión estratégica del talento humano

De acuerdo con Chiavenato (2009), una gestión efectiva del talento humano debe integrar los principios de diversidad, inclusión y bienestar como parte del plan estratégico organizacional. Esto implica procesos de selección y desarrollo de personal que valoren las competencias asociadas al respeto por la diferencia, la empatía y el trabajo colaborativo, permitiendo atraer y retener perfiles diversos que aporten al desarrollo innovador de la empresa.

-Fomento de una cultura organizacional inclusiva y saludable: Zepeda Herrera (2017) señala que la cultura organizacional influye profundamente en la percepción de bienestar de los trabajadores. Promover una cultura basada en la equidad, el respeto y la corresponsabilidad emocional fortalece la salud mental individual y colectiva. Villar Vargas (2018) agrega que las personas se movilizan cuando se sienten valoradas, por lo que es vital que las políticas internas reflejen inclusión real, tanto en el lenguaje como en las prácticas laborales cotidianas.

-Programas de bienestar integral y prevención de riesgos psicosociales: Según Chiavenato (2009) afirma que el bienestar del trabajador está íntimamente ligado a su desempeño. Por ello, implementar programas de bienestar físico y emocional, como acompañamiento psicológico, pausas activas, jornadas flexibles o estrategias de conciliación laboral y personal, ayuda a reducir la fatiga mental y mejora la productividad.

Además, el monitoreo de riesgos psicosociales (como el acoso o la sobrecarga laboral) debe formar parte de una estrategia preventiva constante.

-Capacitación en liderazgo inclusivo y competencias socioemocionales: La formación de líderes inclusivos es esencial para garantizar ambientes de trabajo sanos. Además Alles (2015) sugiere que el liderazgo debe centrarse en las personas, por lo que los directivos deben ser formados en escucha activa, comunicación asertiva, empatía y resolución de conflictos. Un liderazgo con perspectiva inclusiva motiva a los equipos, potencia la diversidad y crea climas organizacionales de confianza y colaboración.

-Evaluación y mejora del clima organizacional: La mejora del clima laboral es una estrategia fundamental así como lo enfatiza Villar Vargas (2018) que una gestión del talento efectiva se basa en conocer y responder a las percepciones de los trabajadores, aplicar instrumentos como encuestas de clima laboral, entrevistas internas o análisis de rotación permite ajustar las estrategias en tiempo real, estos diagnósticos fortalecen el compromiso, mejoran la retención del talento y promueven el bienestar emocional.

-Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI): El implementar programa DEI implica ofrecer formación continua en todos los niveles organizacionales sobre temas como los sesgos inconscientes, la equidad de género, la comunicación inclusiva y el respeto

por la diversidad cultural y generacional. De acuerdo con Chiavenato (2009), estas acciones fortalecen la cohesión social en las empresas y mejoran el clima laboral. Además, Zepeda Herrera (2017) destaca que los entornos que valoran la diversidad generan mayor bienestar psicológico en los colaboradores, lo que se traduce en una menor rotación y mayor pertenencia, lo que incide directamente en su desempeño y salud mental.

-Implementación de Sistema de Compensación Flexible: Reconoce que la motivación de los empleados va más allá del aspecto financiero. Ofrecer beneficios no monetarios como:

- Desarrollo profesional
- Tiempo libre
- Seguros médicos
- Vales de despensa
- Flexibilidad laboral

Permite satisfacer necesidades que impulsan el compromiso y la permanencia del talento en la organización.

Según Vidal-Salazar et al. (2015), este tipo de compensación es crucial en sectores con alta competencia por talento humano, ya que contribuye significativamente a la atracción y retención del personal cualificado.

Salvador-Moreno et al. (2021) destaca la importancia del salario emocional en contextos laborales contemporáneos, abarcando todas aquellas recompensas intangibles que favorecen el bienestar del empleado, tales como:

- Clima laboral positivo
- Reconocimiento

- Autonomía
- Equilibrio vida-trabajo
- Equidad y Justicia Organizacional

Estos elementos aumentan la satisfacción laboral y refuerzan la lealtad del empleado hacia la empresa.

Implementación del sistema de compensación flexible permite que los empleados personalicen sus beneficios según sus necesidades individuales, lo cual:

- Promueve un sentido de equidad
- Mejora el equilibrio vida-trabajo
- Reduce el estrés
- Fortalece la percepción de justicia organizacional

La transparencia en la comunicación de estos beneficios y la participación activa de los empleados en su diseño y elección son clave para consolidar esta percepción.

Ventajas del Sistema de Compensación Flexible en Programa DEI

-Adaptabilidad: Se ajusta a las necesidades cambiantes de los empleados y del entorno laboral

-Atracción y retención del talento: Es un factor diferenciador en mercados laborales competitivos

-Mejora del clima organizacional: Fomenta el bienestar y la autonomía

-Incremento de la productividad: Empleados satisfechos y motivados contribuyen de manera activa al logro de los objetivos empresariales.

La implementación del Programa DEI junto con un sistema de compensación flexible centrado en el salario emocional, constituye una estrategia integral para mejorar la retención del talento humano, estas medidas no solo responden a desafíos internos actuales, sino que fortalecen la cultura organizacional, aumentan el compromiso de los empleados y posicionan a la empresa como un lugar atractivo para trabajar.

Además, se constata que una gestión estratégica del talento humano que valore las diferencias individuales, fomente la equidad y cuide el bienestar emocional de los colaboradores permite no solo mejorar la calidad de vida laboral, sino también reducir la rotación, aumentar la innovación y fortalecer el compromiso organizacional, las estrategias propuestas, como la capacitación en liderazgo inclusivo, el desarrollo de programas DEI, y la promoción de una cultura organizacional empática, constituyen acciones clave para construir entornos laborales donde cada persona se sienta valorada, protegida y con oportunidades de crecer, por lo tanto, apostar por la diversidad, la inclusión y el bienestar no es únicamente un acto ético o de responsabilidad social, sino una decisión estratégica que impacta positivamente en la salud mental de los trabajadores y en la competitividad de las organizaciones en el contexto actual.

Estas estrategias permiten no solo mitigar los riesgos psicosociales asociados con la discriminación y la exclusión, sino que también contribuyen a construir ambientes de trabajo más humanos, colaborativos y eficientes en condiciones de igualdad y respeto.

Propuesta de mejora organizacional: Modelo DEI-B

Fundamento del modelo

El Modelo DEI-B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar) se plantea como una herramienta estratégica para las organizaciones que buscan fortalecer su cultura organizacional y la salud mental de sus colaboradores. Este modelo articula los principios de equidad, justicia organizacional y desarrollo humano sostenible, con el propósito de crear entornos laborales saludables, colaborativos y productivos (OIT, 2022).

Tabla 4.

Componentes del modelo DEI-B

Eje	Descripción	Objetivos
estratégico		
Diversidad	Reconoce y valora las diferencias individuales (género, edad, orientación sexual, origen cultural, discapacidad).	Garantizar la igualdad de oportunidades y promover la representatividad en todos los niveles organizacionales.
Equidad	Asegura la imparcialidad en los procesos de selección, compensación y promoción.	Reducir las brechas de desigualdad y fortalecer la percepción de justicia organizacional.

Inclusión	Desarrolla políticas y prácticas que fomenten la participación activa y el sentido de pertenencia.	Construir un clima organizacional de respeto y colaboración.
Bienestar	Promueve la salud física, mental y emocional del trabajador mediante estrategias integrales.	Mejorar la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño.

Nota: Ejes Estratégicos Modelo DEI- B

Estrategias de implementación

Diagnóstico inicial:

Evaluar la situación actual mediante encuestas de clima, análisis de brechas de equidad y percepción de bienestar.

-Sensibilización y formación:

Realizar talleres sobre sesgos inconscientes, equidad de género, comunicación inclusiva y salud mental.

-Diseño de políticas DEI-B:

Establecer reglamentos internos que respalden la diversidad y el bienestar con metas y responsables definidos.

-Creación de comités de inclusión:

Integrar representantes de distintas áreas para liderar proyectos que promuevan la equidad y la participación.

-Monitoreo y evaluación continua:

Aplicar indicadores trimestrales de inclusión, rotación, satisfacción y salud mental para medir el impacto de las acciones implementadas.

-Comunicación interna y reconocimiento:

Difundir historias de éxito y reconocer públicamente las iniciativas que contribuyen al bienestar colectivo.

-Beneficios esperados

- Reducción de los riesgos psicosociales y del estrés laboral.
- Incremento del compromiso, la innovación y la productividad.
- Mejora del clima organizacional y la reputación corporativa.
- Fortalecimiento del liderazgo empático y colaborativo.
- Retención del talento humano y reducción de la rotación.

Impacto en la salud mental y el desempeño

El modelo DEI-B contribuye a la construcción de entornos psicológicamente seguros, donde los empleados pueden expresarse libremente y sentirse valorados.

De acuerdo con la OMS (2010), la salud mental positiva está relacionada con la autonomía, la autorrealización y la contribución a la comunidad.

Aplicar políticas de equidad y bienestar fortalece estos elementos, incrementando la resiliencia emocional y el desempeño sostenible en las organizaciones.

Conclusiones

La presente investigación permitió evidenciar que la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral son factores interdependientes que determinan la salud mental, la motivación y el desempeño de los empleados en las organizaciones contemporáneas.

El análisis teórico y los resultados cualitativos reflejan que cuando las personas se sienten valoradas, escuchadas y respetadas, se fortalece su sentido de pertenencia, su compromiso emocional y su disposición hacia el trabajo colaborativo.

De acuerdo con las teorías de Identidad Social (Tajfel & Turner, 1979) y Justicia Organizacional (Greenberg, 1987), las prácticas inclusivas fomentan la equidad y la confianza institucional, mientras que la discriminación o la exclusión generan estrés, ansiedad y rotación del personal.

Asimismo, la Teoría del Bienestar Laboral (Danna & Griffin, 1999) demuestra que el equilibrio entre la vida personal y laboral, junto con el reconocimiento emocional, son determinantes en la salud mental de los empleados.

Los resultados cualitativos muestran que los trabajadores priorizan el bienestar emocional y las relaciones interpersonales positivas sobre los incentivos exclusivamente económicos. La satisfacción laboral se asocia con la percepción de justicia, la autonomía, la flexibilidad y el liderazgo empático.

En este sentido, se concluye que las organizaciones que integran la diversidad, equidad e inclusión en su cultura corporativa fortalecen su sostenibilidad, innovación y reputación, En contraste, los entornos laborales que ignoran la diversidad o carecen de

políticas inclusivas presentan mayores índices de estrés laboral, desmotivación y conflictos psicosociales (Hidrobo et al., 2021).

Por tanto, la gestión estratégica del talento humano debe centrarse en la persona como eje del desarrollo organizacional, promoviendo espacios de trabajo saludables, equitativos y emocionalmente seguros.

Recomendaciones

Integrar la diversidad y la inclusión en la estrategia organizacional

Incorporar políticas y objetivos medibles en los planes estratégicos de talento humano, asegurando que la equidad y el bienestar sean componentes transversales a todos los procesos (Alles, 2015).

-Fortalecer el liderazgo inclusivo

Capacitar a los líderes en habilidades socioemocionales como la empatía, la comunicación asertiva y la gestión de la diversidad. Un liderazgo consciente promueve confianza y cooperación (Villar Vargas, 2018).

-Diseñar programas de bienestar integral

Implementar iniciativas de acompañamiento psicológico, pausas activas, horarios flexibles y estrategias de conciliación vida-trabajo. Estas medidas previenen el agotamiento emocional y reducen el ausentismo (Danna & Griffin, 1999).

-Promover el salario emocional y la compensación flexible

Más allá del salario económico, ofrecer beneficios adaptados a las necesidades personales: formación continua, reconocimiento, tiempo libre y desarrollo profesional (Vidal-Salazar et al., 2015).

-Evaluar continuamente el clima organizacional

Utilizar encuestas, entrevistas y grupos focales para identificar percepciones sobre justicia, inclusión y bienestar. Esta información debe orientar decisiones basadas en evidencia (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018).

-Crear indicadores DEI-B (Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar)

Medir el impacto de las políticas implementadas mediante indicadores como índice de inclusión, satisfacción emocional, equilibrio vida-trabajo y rotación de personal.

Referencias Bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. (Artículo seminal sobre la justicia distributiva).
- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos (Cap. VI y VII). Granica.
<https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>
- Camilleri, Í. (2021). Diversidad e inclusión en la empresa. *Economía Industrial*, 419, 109–118. <https://research-ebSCO-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/linkprocessor/plink?id=ab5eec47-3ecd-392b-9fb2-14c9f3648f9f>
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar Laboral Y Salud Mental En Las Organizaciones. *Revista Electronica Psiconex*, 9(14).
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/download/328547/20785360/130295>
- Castrillo, V. I. (2022, noviembre 15). *La inclusión laboral: ¿Qué es y por qué tiene que importarnos?* Factor Trabajo. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-inclusion-laboral-que-es-y-por-que-tiene-que-importarnos/>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill.

https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/223726/mod_resource/content/2/Libro%20texto%20Gesti%C3%B3n%20del%20Talento%20Humano%20de%20Idalberto%20Chiavenato.pdf

Danna Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384

[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión (Versión 4).

<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/4185376/4222341/Gu%C3%ADa+para+la+construcci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+indicadores+de+gesti%C3%B3n.pdf>

Dessler, G. (2020). Administración de recursos humanos (15.^a ed.). Pearson.

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3.^a ed., Cap. II–VI). Universidad del Norte.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=11>

Forrester, J. y Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional

[Trabajo Final de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias,

Universidad Católica Argentina].

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/471/1/doc.pdf>

García, O. (2022). Cultura y comunicación organizacional como factores de éxito. [Objeto virtual de aprendizaje OVA]. Repositorio Institucional UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53877>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of*

Management Review, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

Groce, I. (2023, junio 21). Equidad Laboral: Igualdad y la justicia en el trabajo -

Buk. *Buk.mx*. <https://www.buk.mx/blog/equidad-laboral-como-promover-igualdad-y-la-justicia-en-el-trabajo>

Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., y Gómez García, M. (2020).

“Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 462-476.

<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32393>

Jiménez Sierra, D., Ortiz Padilla, M., Monsalve Perdomo, M., y Gómez García, M. (2020).

“Felicidad” asociada al bienestar laboral: categorización de variables. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(90), 462-476.

<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i90.32393>

Hidrobo, M., Melo, D. y Montoya, A. (2021). *Bienestar laboral como factor protector de los riesgos psicosociales: revisión sistemática* [tesis de especialización, Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/18668>

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum Press. (Desarrolla los principios de la justicia procedimental)

https://books.google.com.co/books?id=BqWx45r7uWwC&redir_esc=y&hl=es

Louffat, E., Alves de Jesús, R., Calderón, L. F., Córdova, C., Fernández, L., Guillén, J., Reynoso, D., Roux Valentini, A. M., Torres, J. L., & Abad, N. (2018). *Indicadores y mediciones aplicados a la gestión de personas: Un análisis desde diversas perspectivas* (Cap. I, II, IV, V, VI, VIII). Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7650>

Moreno Jiménez, Bernardo. (2011). Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 57(Supl. 1), 4-19

https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002

Organización Internacional del Trabajo. (2022). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión. Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf

Ortiz, J. M. C., & Toranzo, F. M. (2005). El sí mismo desde la teoría de la identidad social. *Escritos de Psicología-Psychological Writings*, (7), 59-70.

Ramírez Méndez, Graziella Guadalupe, Magaña Medina, Deneb Elí, & Ojeda López, Ruth Noemí. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. Epub 11 de noviembre de 2022.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-63882022000200189

Ryff, C. D. (1989). *Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportamiento organizacional* (18.^a ed.). Pearson Educación.

Salvador-Moreno, J. E., Torrens-Pérez, M. E., Vega-Falcón, V., & Noroña-Salcedo, D. R. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Retos: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21).

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.21e8b70449b46b29d35bd8abe7b8b35&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Educación:
<https://bibliotecadigital.uce.edu.ec/handle/25000/1946>

Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). Academic Press.

Tajfel, H. (1979). The structure of our collective beliefs about other groups. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 3-25). Brooks/Cole

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.

Vidal-Salazar, M. D., Cerdón-Pozo, E., & de la Torre-Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los modelos de compensación flexible en la atracción y retención del talento. *Universia Business Review*, 46, 14–36.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=109543716&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Villar Vargas, M. F. (2018). Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales. En RIL Editores (pp. 299–306). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/105638?page=14>

Warr, P. (2002). *Psychology at work* (5th ed.). Penguin Books.

Zepeda Herrera, F. (2017). *Psicología organizacional* (Cap. X). Pearson Educación.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=4480>

Apéndices

Apéndice A

Consentimiento Informado

Relación entre diversidad, inclusión y bienestar laboral, y su impacto en la salud mental y el desempeño de los trabajadores.

Institución educativa: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Programa académico: Especialización en Dirección y Desarrollo del Talento Humano

Autora / Investigadora: Mónica Patricia Murcia Benítez

Correo electrónico: mpmurciab@unadvirtual.edu.co _

Tutor(a) académico(a): Elkin Ricardo Revelo Villalba

Propósito del estudio

La presente monografía tiene como finalidad analizar la relación entre la diversidad, la inclusión y el bienestar en el entorno laboral, así como su influencia en la salud mental y el desempeño de los trabajadores. Los resultados de este trabajo contribuirán al desarrollo de estrategias que promuevan entornos laborales más equitativos, saludables y productivos.

Marco ético y legal

El desarrollo de esta investigación se enmarca en la Ley 1581 de 2012 de la República de Colombia, sobre la protección de datos personales, garantizando el tratamiento responsable, seguro y confidencial de la información suministrada por los participantes.

Asimismo, se respetan los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki (1964), asegurando el cumplimiento de los valores de respeto, equidad, inclusión y

bienestar en el contexto laboral. Todos los procedimientos fueron diseñados para salvaguardar la dignidad, los derechos y la privacidad de los colaboradores participantes.

Confidencialidad

La información recolectada será tratada con total confidencialidad y empleada únicamente para fines académicos. Los datos no contendrán nombres ni elementos que permitan identificar a los participantes, garantizando el anonimato y la protección de la información personal conforme a los principios éticos de la investigación.

Voluntariedad

La participación en este estudio es completamente voluntaria. El participante puede abstenerse de responder cualquier pregunta que le genere incomodidad o retirarse del proceso en cualquier momento, sin consecuencias ni perjuicios de ningún tipo.

Consentimiento del participante

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y que se me ha explicado de manera clara el propósito, alcance y condiciones de esta investigación. Acepto participar de manera libre, voluntaria e informada, autorizando el uso confidencial de los datos recolectados únicamente para fines académicos asociados a la presente monografía.

Nombre del participante: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Responsable del estudio**Nombre de la investigadora:** _____**Firma:** _____**Fecha:** _____

Nota: Consentimiento informado para aplicar instrumento cualitativo y cuantitativo

Apéndice B

Instrumento Cualitativo Entrevista Semiestructurada

Tipo de instrumento:

Entrevista semiestructurada individual.

Dirigido a:

Colaboradores de diferentes áreas (operativa, administrativa y directiva) de una empresa del sector servicios.

Duración estimada:

30 a 40 minutos.

Instrucciones para el entrevistado:

A continuación, encontrará una serie de preguntas abiertas relacionadas con su experiencia laboral. No hay respuestas correctas o incorrectas. Su opinión será tratada con estricta confidencialidad y se utilizará únicamente con fines académicos.

Preguntas

1. ¿Cómo se valora la diversidad de género, edad y cultura en su lugar de trabajo?

2. ¿Considera que las diferencias entre personas son respetadas y aprovechadas como una fortaleza?

3. ¿Qué estrategias implementa la empresa para garantizar la inclusión y la igualdad de oportunidades?

4. ¿Siente que su opinión es escuchada y tenida en cuenta por sus superiores?

5. ¿Qué programas o prácticas promueve la empresa para cuidar el bienestar de los empleados?

6. ¿Cree que existe equilibrio entre su vida laboral y personal?

7. ¿Cómo maneja la empresa las situaciones de presión o agotamiento emocional?

8. ¿Recibe apoyo cuando atraviesa momentos de estrés o ansiedad relacionados con el trabajo?

9. ¿Considera que el bienestar y la inclusión mejoran su desempeño laboral?

10. ¿De qué manera el reconocimiento y el trato justo impactan su motivación diaria?

Nota: Entrevista semiestructurada para obtener resultados cualitativos.

Apéndice C

Instrumento Cuantitativo Cuestionario Tipo Likert

Escala de valoración:

1 = Muy en de acuerdo

2 = De acuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = En desacuerdo

5 = Totalmente en desacuerdo

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
En mi lugar de trabajo se respetan las diferencias personales (género, edad, cultura, orientación).					
La diversidad de los equipos contribuye a mejorar los resultados laborales					
Se promueve la igualdad de					

oportunidades para
todos los empleados

Las decisiones
laborales se toman de
manera justa y
equitativa

Me siento incluido y
valorado en mi equipo
de trabajo

Los líderes fomentan
un ambiente de
respeto y participación

La empresa promueve
el equilibrio entre la
vida personal y
laboral

Existen programas de
bienestar físico,
mental o recreativo

Me siento
satisfecho(a) con las
condiciones de trabajo
que ofrece la empresa

Cuento con apoyo
emocional cuando
enfrento situaciones
de estrés

El entorno laboral
contribuye a mantener
un buen estado
psicológico

Puedo hablar de temas
de salud mental sin
sentirme juzgado(a)

Mi desempeño mejora
cuando me siento
valorado(a)

La inclusión y el
bienestar aumentan mi
compromiso con la
empresa

Me esfuerzo más
cuando recibo
reconocimiento por
mis logros

La empresa promueve

la comunicación

abierta entre

empleados y jefes

Me siento parte

fundamental del

equipo de trabajo

La organización

reconoce el talento y

el esfuerzo de los

empleados

Me identifico con los

valores y principios de

la empresa

El ambiente de trabajo

me motiva a dar lo

mejor de mi

Nota: Cuestionario tipo Likert para obtener resultados cuantitativos.