



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Marcas auténticamente diversas: Diferencia entre diversidad real en las empresas y simple marketing inclusivo.

Karen Nicole Peñarete Parra

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2025

Marcas auténticamente diversas: Diferencia entre diversidad real en las empresas y simple marketing inclusivo.

Karen Nicole Peñarete Parra

Directora: Nathalie Peña García

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia
2025

Tabla de contenido

Resumen	9
1. Introducción.....	10
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Justificación de la investigación.....	14
1.3. Objetivos de la investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	18
2. Revisión de la literatura.....	19
2.1. Estrategia interna de diversidad	19
2.2. Uso del Marketing Inclusivo	22
2.3. Percepción de autenticidad	25
2.4. Hipótesis de la investigación	27
2.4.1. La implementación de una estrategia interna de diversidad solida influye positivamente en la percepción de autenticidad de la marca.	27
2.4.2. El uso de marketing inclusivo por parte de la organización tiene un efecto positivo en la percepción del cliente	28
3. Metodología de la investigación	30
3.1. Tipo y diseño de la investigación	30
3.2. Población y muestra.....	30
3.3. Instrumento de recolección de información	31
3.4. Procedimientos	31
4. Análisis de los resultados	33
4.1. Introducción	33
4.2. Categorización de los términos	34
4.2.1. Percepción de la diversidad e inclusión	34
4.2.2. Autenticidad y coherencia.....	36
4.2.3. Cultura organizacional y liderazgo	39
4.2.4. <i>Diversity Washing</i> y riesgos reputacionales.....	41
4.3. Análisis general	44
4.3.1. El papel de la diversidad e inclusión en la cultura organizacional.....	44
4.3.2. El papel de la diversidad e inclusión en la cultura organizacional.....	45
4.3.3. Cultura y liderazgo	46
4.3.4. Marketing inclusivo, <i>diversity washing</i> y reputación	47
4.3.5. Análisis transversal.....	47

5. Discusión de los resultados	49
5.1. Autenticidad y coherencia comunicacional	49
5.2. Cultura organizacional y liderazgo inclusivo	50
5.3. Percepción del consumidor y autenticidad de marca	51
5.4. Riesgos	51
6. Conclusiones	53
6.1. Conclusión 1.....	53
6.2. Conclusión 2.....	54
6.3. Conclusión 3.....	54
6.4. Conclusión 4.....	54
6.5. Conclusión 5.....	55
6.6. Conclusión general	55
7. Recomendaciones: implicaciones y futuras líneas de investigación.....	57
7.1. Implicaciones y futuras líneas de investigación	57
7.2. Implicaciones académicas.....	58
7.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	59
7.4. Reflexión final.....	60
Referencias.....	61

Tabla de tablas

Tabla 1 Subcategorías percepción de la diversidad e inclusión	36
Tabla 2. Subcategorías autenticidad y coherencia.....	38
Tabla 3. Subcategorías cultura organizacional y liderazgo	41
Tabla 4. Subcategorización diversity washing y riesgos reputacionales.....	44
Tabla 5. Dimensiones percibidas de la diversidad	45
Tabla 6. Factores que influyen en la percepción de autenticidad	46
Tabla 7. Percepción de riesgo reputacional.....	47

Tabla de figuras

Figura 1 Modelo de investigación.....	29
Figura 2. Convergencia de categorías identificadas.....	48

Tabla de anexos

Anexo 1. Acceso a carpeta transcripciones entrevistas y grupos focales.....	60
--	----

Resumen

Esta investigación analiza la diferencia entre las marcas que aplican estrategias de diversidad e inclusión de forma auténtica y aquellas que las usan como una herramienta superficial de marketing. Con el auge del marketing inclusivo, muchas empresas adoptan discursos de diversidad sin transformar su cultura organizacional, fenómeno conocido como *diversity washing*. El estudio identifica tres factores que permiten distinguir la autenticidad de estas estrategias: la gestión interna de la diversidad, el enfoque del marketing inclusivo y la confianza del consumidor hacia la marca.

Se concluye que la inclusión real va más allá de la representación en campañas: requiere políticas internas coherentes con los valores comunicados. La coherencia entre discurso y acción fortalece la percepción de autenticidad y la confianza del consumidor, mientras que su ausencia genera rechazo. Integrar la diversidad como eje estratégico impulsa la innovación, la reputación y el desempeño organizacional. Este trabajo aporta a la literatura latinoamericana sobre autenticidad en el branding inclusivo, ofreciendo herramientas para construir marcas más éticas y sostenibles.

Palabras clave: Marketing inclusivo, confianza del consumidor, estrategia interna, políticas internas, *Diversity Washing*.

1. Introducción

En los últimos años, la diversidad ha dejado de ser una simple tendencia para convertirse en un factor estratégico dentro del mundo empresarial. Muchas compañías han integrado el marketing inclusivo en sus estrategias para atraer a consumidores más conscientes de su entorno social. Según Kantar (2024), 7 de cada 10 consumidores dicen que las percepciones de diversidad e inclusión influyen en sus decisiones de compra, lo que demuestra que la diversidad no solo impacta la comunicación corporativa o la estrategia de mercadeo, sino también áreas clave como la gestión del talento, la responsabilidad social y la planeación estratégica. Sin embargo, este auge de la diversidad también ha dado paso a estrategias que buscan proyectarla sin que realmente forme parte de la cultura interna de las empresas. Como resultado, han surgido términos como *diversity washing* y *rainbow washing*, que denuncian cuando la inclusión se usa únicamente como una estrategia de imagen sin un compromiso real.

Para evitar estas prácticas y lograr un impacto genuino, es fundamental transformar la cultura interna de las organizaciones. No basta con capacitaciones teóricas: concientizar por medio de capacitaciones a los empleados no define la efectividad de la implementación de la diversidad (Rybnikova y Weigel, 2024). Es necesario que la diversidad y la inclusión se integren en todos los niveles de la empresa, desde los líderes hasta el personal de primera línea. A lo largo de este texto también exploraremos cómo incentivar este cambio de mentalidad y qué acciones pueden impulsar un compromiso real con la diversidad en el entorno laboral

1.1. Planteamiento del problema

Según Mercer (2023), la aproximación de las organizaciones a la diversidad, equidad e inclusión (DEI), impulsada por los movimientos globales en favor de la justicia racial y social, ha dejado de ser un aspecto meramente conveniente para convertirse en una exigencia estratégica. [...] Este cambio se refleja de manera significativa en la dimensión social del marco ESG, donde la DEI constituye un pilar esencial. En este contexto, DEI se refiere a Diversidad, Equidad e Inclusión, conceptos que abarcan la presencia y valoración de personas con distintos géneros, razas, edades, culturas u orientaciones sexuales (diversidad); la garantía de condiciones justas para todos, reconociendo las desigualdades estructurales (equidad); y la creación de entornos donde todos se sientan valorados y respetados (inclusión). Estos tres componentes son hoy ejes estratégicos de gestión organizacional.

En la actualidad, la diversidad, equidad e inclusión (DEI) han adquirido una relevancia estratégica en el ámbito empresarial. Sin embargo, más allá de la comunicación externa, es fundamental generar cambios estructurales y culturales dentro de las organizaciones. A pesar de ello, muchas empresas han adoptado la DEI como una estrategia meramente reputacional, utilizando el discurso de la diversidad sin implementar cambios reales en su estructura o cultura organizacional. Este fenómeno, conocido como diversity washing, se define como "la práctica de exagerar o tergiversar públicamente las iniciativas de diversidad para pasar por alto los datos reales sobre la misma" (Stanford Report, 2024). Esta desconexión entre discurso y acción puede generar efectos negativos no solo en la credibilidad de la empresa, sino también en su relación con inversionistas y otros grupos de interés, quienes exigen mayor transparencia en las prácticas corporativas de DEI.

El problema se vuelve aún más evidente en el contexto de la responsabilidad social empresarial (RSE), donde las organizaciones buscan alinear sus estrategias de diversidad con las expectativas del mercado y las regulaciones vigentes. Sin embargo, este también es el escenario en el que más se incurre en prácticas de diversity washing, priorizando la construcción de una imagen inclusiva sin tomar acciones concretas. Según Baker et al. (2024):

Las empresas que hablan más sobre DEI que lo que realmente reflejan sus datos de diversidad de género y racial entre empleados (*diversity washers*) obtienen puntuaciones más altas por parte de organizaciones de evaluación ambiental, social y de gobernanza (ESG), y atraen más inversión por parte de inversionistas institucionales con enfoque ESG (p. 4).

Esto evidencia cómo las empresas pueden beneficiarse de una percepción de diversidad sin necesariamente cumplir con prácticas inclusivas efectivas.

Más allá de los beneficios iniciales, el diversity washing conlleva riesgos significativos a largo plazo. Empresas que han sido señaladas por esta práctica han enfrentado repercusiones tanto financieras como reputacionales. El estudio de Baker et al. (2024) también destaca que estos hallazgos se observan incluso cuando las organizaciones señaladas por *diversity washing* presentan una mayor probabilidad de involucrarse en casos de discriminación y de ser mencionadas en noticias negativas vinculadas con su gestión del capital humano, lo que sugiere que la falta de un compromiso real con la inclusión puede derivar en conflictos internos, menor compromiso organizacional y pérdida de talento diverso. Esto subraya la importancia de diferenciar entre iniciativas superficiales y estrategias de DEI bien estructuradas y sostenibles.

A pesar de los esfuerzos de muchas empresas por comunicar de manera efectiva sus estrategias de DEI, sigue existiendo una brecha significativa entre la teoría y la práctica. Como señalan Rybnikova y Weigel (2024), para implementar una estrategia de diversidad eficaz, no es suficiente concientizar a los empleados por medio de capacitaciones. Esto evidencia la necesidad de trascender las capacitaciones teóricas y generar cambios culturales profundos que realmente impacten la organización.

Ante este panorama, surge la necesidad de identificar los factores clave que influyen en la percepción de autenticidad del consumidor, considerando la coherencia entre las prácticas internas de diversidad y el marketing inclusivo. Por ello, esta investigación buscará responder a esta problemática analizando qué elementos permiten que las iniciativas de DEI sean auténticas, sostenibles y efectivas dentro de una organización. Además, se explorará cómo los colaboradores pueden convertirse en agentes de cambio dentro de sus empresas, garantizando que la diversidad sea un principio real e integrado en el día a día empresarial.

Desde la perspectiva académica, la literatura existente se ha centrado principalmente en la implementación interna de estrategias de DEI o en su impacto financiero y reputacional, pero ha explorado muy poco la percepción del consumidor sobre la autenticidad de estas iniciativas. Una revisión en la base de datos Scopus muestra que el término *diversity washing* apenas comienza a explorarse (con registros solo desde 2023), y que el enfoque en *inclusive branding* ha sido escaso y discontinuo desde 2005, con muy pocos estudios centrados en América Latina — limitándose a países como Brasil y Chile. Asimismo, la mayoría de estos estudios se relacionan con marcas país o branding urbano, y no con estrategias empresariales de inclusión.

1.2. Justificación de la investigación

Hoy en día las empresas han adoptado estrategias de diversidad e inclusión como parte de sus valores y campañas de comunicación. Sin embargo, surge la inquietud sobre si estas iniciativas representan un verdadero cambio dentro de la organización o si simplemente responden a estrategias de marketing diseñadas para mejorar la percepción pública sin generar transformaciones internas. La falta de coherencia entre el discurso que presentan las empresas y las prácticas internas puede afectar la percepción de autenticidad del consumidor y, en consecuencia, la reputación y el desempeño financiero de las empresas (Jetubhai, 2024).

Investigaciones han demostrado que la diversidad organizacional, cuando se implementa de manera correcta, puede llegar a tener beneficios significativos tanto en la rentabilidad como en la innovación de las empresas. Un estudio de McKinsey & Company encontró que aquellas organizaciones con mayor diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 25% más de probabilidades de superar la rentabilidad promedio de su industria, mientras que aquellas con diversidad étnica pueden obtener hasta un 36% más de rentabilidad (en Dixon et al., 2020). No obstante, si estos esfuerzos de inclusión no se reflejan en políticas internas sólidas, los consumidores pueden percibir la estrategia como oportunista, lo que reduce su efectividad y puede generar un impacto negativo en la marca (Trkulja et al. 2024).

El consumidor moderno es cada vez más exigente con la autenticidad de las marcas y su compromiso con la diversidad. Según el Brand Inclusion Index 2024 de Kantar, el 80% de los consumidores a nivel global consideran la inclusión un factor clave al elegir una marca. Sin embargo, el 64% de los encuestados cree que muchas empresas solo utilizan la

diversidad como una estrategia de marketing sin compromisos reales (Kantar, 2024). Este tipo de percepción afecta directamente la lealtad del consumidor y puede generar rechazo si la empresa es vista como inconsistente en sus valores y acciones.

Desde una percepción académica, esta problemática ha sido analizada en términos de ética en el marketing y gestión organizacional. Kamila y Jasrotia (2023) señalan que la forma de percibir la autenticidad en la comunicación corporativa es un factor clave para la construcción de relaciones de confianza con los consumidores. De igual manera, Trkulja et al. (2024) argumentan que el marketing socialmente responsable debe ir acompañado de políticas organizacionales que fomenten la diversidad de manera estructural y no solo como un componente que se utilice para campañas publicitarias.

Kamila y Jasrotia (2023) afirman también que la ética en el marketing y la autenticidad de las estrategias inclusivas están directamente relacionadas con la intención de compra de los consumidores. En un estudio bibliométrico, los autores encontraron que las marcas percibidas como falsas en sus esfuerzos de diversidad experimentaron una disminución en la fidelización de sus clientes y una caída en su reputación en línea. Por otro lado, la inclusión empresarial bien ejecutada no solo beneficia la percepción externa de una compañía, sino que también mejora la dinámica interna y el desempeño de sus equipos. El artículo de McKinsey & Company señala que no basta con incluir talento diverso, pues la experiencia en el lugar de trabajo es determinante para el desarrollo de las personas (en Dixon et al., 2020). Esto implica que una cultura de inclusión debe ir más allá de los discursos publicitarios y convertirse en una práctica estructural dentro de la organización para que los mismos empleados se desempeñen y aporten al crecimiento de las empresas.

Asimismo, la regulación y las políticas públicas juegan un papel fundamental en la promoción de la autenticidad en la diversidad empresarial. En mercados como la Unión Europea y Estados Unidos, han surgido normativas que exigen mayor transparencia en las iniciativas de inclusión corporativa, lo que obliga a las empresas a adoptar compromisos reales en lugar de estrategias meramente publicitarias (Kamila y Jasrotia, 2023). Esto sugiere que, en el futuro, la autenticidad en la inclusión no solo será un diferenciador competitivo, sino un requisito legal y regulatorio.

Con esta investigación se aportará al entorno empresarial, pues ofrecerá herramientas que permitan diseñar estrategias de diversidad e inclusión que sean percibidas como auténticas, evitando la percepción de tokenismo. Como lo señala Jetubhai (2024), muchas compañías han sido criticadas por promover campañas publicitarias inclusivas dirigidas a comunidades específicas sin implementar cambios estructurales dentro de sus organizaciones. Esto no solo afecta su reputación, sino que también podría llevar a una desconexión con sus clientes. Por ello, comprender los factores que diferencian una inclusión genuina de una superficial ayudará a las empresas a fortalecer su compromiso con la diversidad y a construir una identidad corporativa coherente.

Desde el ámbito académico, esta investigación también busca aportar a la discusión sobre la autenticidad en el marketing y la gestión de la diversidad, temas que cada vez cobran más relevancia en la literatura actual. Aunque existen estudios sobre inclusión en la publicidad o en la cultura organizacional, muchos se enfocan en casos específicos o en dimensiones aisladas. Esta propuesta busca integrar ambas perspectivas, analizando cómo las acciones internas y externas se conectan y afectan la percepción del consumidor. Así, se

espera contribuir a la construcción de un enfoque más integral del marketing inclusivo, que sirva como base para futuras investigaciones.

Además del aporte académico, esta investigación tiene un valor práctico para el entorno empresarial, ya que permitirá a las organizaciones diseñar estrategias de diversidad e inclusión más coherentes, evitando el riesgo de caer en el diversity washing. A través del análisis de la percepción del consumidor y de la cultura interna, se brindarán herramientas útiles para fortalecer la autenticidad de las marcas, mejorar la conexión con públicos diversos y construir una cultura organizacional alineada con los valores sociales contemporáneos.

Hay un vacío en la literatura que sugiere que aún no se ha analizado de forma sistemática cómo los consumidores identifican o valoran la autenticidad de una marca inclusiva. Por ello, esta investigación se propone analizar los factores que determinan que una estrategia de DEI sea percibida como genuina, y no como una simple táctica superficial de marketing, enfocándose en la interacción entre cultura interna, comunicación inclusiva y percepción externa.

Finalmente surge la pregunta: ¿cómo la coherencia entre las prácticas internas de diversidad, la cultura organizacional y el marketing inclusivo influyen en la percepción de autenticidad de las marcas.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar cómo la coherencia entre las prácticas internas de diversidad, la cultura organizacional y el marketing inclusivo influyen en la percepción de autenticidad de las marcas.

1.3.2. Objetivos específicos

Contextualizar el papel de la diversidad e inclusión en las estrategias empresariales actuales y su impacto en la cultura organizacional.

Explorar cómo los consumidores interpretan la autenticidad de una marca inclusiva, con base en su comunicación externa y sus políticas internas.

Identificar los elementos de la cultura organizacional que refuerzan o debilitan la percepción de autenticidad en iniciativas de inclusión.

Evaluar el efecto del marketing inclusivo y las acciones internas de diversidad en la percepción de autenticidad en la marca.

Proponer recomendaciones estratégicas que promuevan prácticas inclusivas genuinas, coherentes y sostenibles desde la cultura organizacional.

El contenido del trabajo se organiza en cinco capítulos principales. El primero presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y la pregunta de investigación. El segundo capítulo desarrolla la revisión de literatura, abordando las tres variables centrales: estrategia interna de diversidad, marketing inclusivo y confianza del consumidor. En el tercer capítulo se describe el enfoque metodológico utilizado. El cuarto capítulo expone y analiza los resultados obtenidos, estableciendo relaciones entre las variables. Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones estratégicas, orientadas a promover prácticas inclusivas auténticas en las marcas.

2. Revisión de la literatura

En esta investigación se pretende analizar cómo ciertas prácticas relacionadas con la inclusión y la diversidad, tanto a nivel interno como externo, pueden influir en la manera en que los consumidores perciben una marca. Hoy en día, las organizaciones enfrentan el reto de ir más allá de iniciativas simbólicas y realmente comprometerse con la equidad, tanto dentro de sus equipos como en la forma en que se comunican con su público.

Por eso decidimos trabajar con tres variables que nos permiten abordar este tema desde diferentes ángulos. Primero, la estrategia interna de diversidad, que abarca las políticas y prácticas que una empresa implementa para fomentar la inclusión real dentro de su estructura. Segundo, el uso del marketing inclusivo, que se refiere a cómo las marcas integran valores como la representación, la pertenencia y el respeto en sus estrategias de comunicación. Y, por último, la percepción de confianza en la marca, entendida como la forma en que los consumidores interpretan y valoran estas acciones. La combinación de estas variables nos permitirá entender mejor cómo se construye una conexión auténtica entre la marca y sus públicos.

2.1. Estrategia interna de diversidad

En los últimos cinco años, la estrategia interna de diversidad ha sido ampliamente explorada en investigaciones centradas en gestión organizacional, innovación, inclusión y desempeño de equipos. Se ha utilizado como una variable de efecto para examinar su influencia en distintos aspectos del entorno empresarial. Por ejemplo, se ha observado cómo prácticas de diversidad impactan la innovación organizacional, especialmente cuando incluyen tanto diversidad inherente como adquirida (Chaudhry et al., 2021) señalan que "una estrategia interna de diversidad efectiva no se limita a la representación, sino que

requiere una integración significativa en la cultura organizacional, la toma de decisiones y el desarrollo del talento” (p. 432). En un contexto multinacional, Moore (2003) evidenció que la cultura se ve afectada por la diversidad interna, lo que a su vez tiene una repercusión en cómo la organización se integra y en lo efectivo que puede llegar a ser el cambio. A nivel operativo, Patrick y Kumar (2012) demostraron que la adopción de políticas de diversidad efectivas contribuye a consolidar la cohesión organizacional, elevar los niveles de motivación del personal y mitigar las manifestaciones de sesgo y discriminación. De forma complementaria, Zumkley et al. (2024) afirmaron que la heterogeneidad en términos de edad y género dentro de los equipos se vincula con un incremento en la generación de soluciones creativas y en la efectividad para abordar problemáticas de alta complejidad y emplearon métricas objetivas como el índice de Blau para evidenciar que la diversidad de edad puede tener un efecto positivo y estadísticamente significativo en el desempeño de los equipos. Estas investigaciones coinciden en que la diversidad no solo debe contemplarse como una cuestión de representatividad, sino como un mecanismo estratégico que transforma la cultura y mejora los resultados organizacionales.

No obstante, a pesar del creciente interés académico y empresarial, aún persisten brechas entre la teoría y la implementación práctica de estas estrategias. Morfaki y Morfaki (2022) resaltan que "aunque muchas organizaciones promueven la diversidad en sus discursos institucionales, en la práctica, la inclusión efectiva requiere de una gestión estructurada, con comunidades de aprendizaje y políticas organizacionales concretas que fomenten la transformación cultural desde adentro” (p. 434). La estrategia interna de diversidad, entonces, se presenta como un instrumento clave para cerrar esta brecha, consolidando ambientes de trabajo más inclusivos, colaborativos y orientados a la equidad.

El concepto de diversidad interna tiene su origen en la teoría de la gestión de la diversidad organizacional, que comenzó a consolidarse en las décadas de 1980 y 1990, influenciada por los estudios de Thomas y Ely (1996) plantean que "las organizaciones que adoptan un paradigma de aprendizaje en torno a la diversidad están mejor posicionadas para innovar y adaptarse a los cambios del entorno (p. 235)" y propusieron tres paradigmas para entender la diversidad: la asimilación, la diferenciación y el aprendizaje (Thomas y Ely, 1996) . Esta última perspectiva, aún vigente, sugiere que las organizaciones que integran activamente la diversidad como un recurso estratégico pueden generar innovación y aprendizaje organizacional. Además, los aportes de Cox (1993) y Kandola y Fullerton (1998) son fundamentales para entender el paso de políticas de acción afirmativa hacia prácticas integradas de diversidad, donde la inclusión y la equidad se convierten en pilares culturales y estructurales dentro de las organizaciones.

Desde un enfoque conceptual, la estrategia interna de diversidad puede definirse como el conjunto de políticas, prácticas y elementos culturales que permiten gestionar de forma efectiva la heterogeneidad dentro de una organización. No se trata únicamente de incorporar personas de diversos orígenes, sino de crear entornos que valoren activamente las diferencias individuales. En esta línea, Chaudhry et al. (2021) distinguen entre diversidad inherente (edad, género, etnicidad) y adquirida (educación, experiencia laboral), resaltando que el impacto real de la diversidad depende de su integración en los procesos de liderazgo y toma de decisiones. Dwivedi y Paoletta (2024) subrayan que "la diversidad sin inclusión puede convertirse en un ejercicio simbólico sin efectos estructurales" (p. 5), razón por la cual la gestión estratégica debe garantizar oportunidades equitativas en todos los niveles organizacionales. Así, se comprende esta variable no solo como una acción

operativa, sino como una apuesta organizacional a largo plazo, capaz de transformar la cultura corporativa y mejorar la interacción con sus públicos internos y externos.

La medición de la estrategia interna de diversidad ha adoptado enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, en función del contexto y objetivos del estudio. En investigaciones cuantitativas, es común el uso de encuestas que evalúan la diversidad del personal a través de variables demográficas y percepciones sobre inclusión, usando escalas tipo Likert para medir el grado de efectividad de políticas como formación en diversidad o equidad en promociones (Chaudhry et al., 2021; Patrick y Kumar, 2012). Por otro lado, Moore (2003) utilizó un enfoque cualitativo mediante entrevistas y observación participativa para explorar cómo se vivía la diversidad cultural entre empleados de una multinacional. En el ámbito académico, Zumkley et al. (2024) aplicaron indicadores objetivos como el índice de Blau y el coeficiente de variación para capturar la heterogeneidad de equipos en términos de género y edad. Esta combinación de herramientas permite una comprensión más holística de la variable, articulando percepción, cultura organizacional y datos estructurales.

2.2. Uso del Marketing Inclusivo

En los últimos años, el marketing inclusivo ha empezado a consolidarse como una herramienta estratégica para construir marcas más auténticas y conectadas con la realidad social de sus consumidores. Investigaciones recientes coinciden en que su implementación no solo mejora la percepción que los clientes tienen sobre una empresa, sino que también puede fortalecer la confianza, la recordación de marca y la intención de compra, siempre que se aplique de forma genuina y coherente con los valores organizacionales (Tuli et al., 2025; Gulzar et al., 2025). Sin embargo, también se ha advertido que, cuando estas

prácticas se reducen a mensajes vacíos o acciones aisladas, los consumidores pueden percibirlos como oportunistas, lo que termina afectando negativamente la imagen de la marca (Licsandru y Cui, 2018).

El enfoque ha evolucionado: ya no se trata únicamente de mostrar diversidad en la publicidad, sino de pensar en las necesidades reales de consumidores históricamente excluidos, como las personas con discapacidad. Desde esta perspectiva, el marketing inclusivo implica diseñar productos, servicios y mensajes desde la lógica del diseño universal, buscando accesibilidad y equidad desde el principio. Arrese et al. (2024) señalan que este tipo de estrategias no deben ser vistas como una concesión o un “extra”, sino como una forma inteligente de ampliar el alcance de las marcas, mejorar la experiencia de consumo y construir una relación más sólida con todos los públicos, no solo con la mayoría.

También se ha explorado cómo algunas campañas orientadas a la equidad, como las enfocadas en el empoderamiento femenino, pueden caer en contradicciones si no están respaldadas por una cultura organizacional coherente. Iyer y Dani (2025) analizan cómo algunas marcas utilizan discursos de inclusión desde una lógica comercial, sin transformar internamente sus estructuras, lo cual puede generar rechazo en lugar de conexión. En esa línea, autores como Gulzar et al. (2025) insisten en que para que el marketing inclusivo tenga impacto real, también debe reflejarse hacia adentro: en las prácticas laborales, la comunicación interna y las políticas de diversidad de la empresa.

El marketing inclusivo tiene su origen en la evolución del marketing social y del marketing orientado al valor, y se nutre teóricamente de los principios de equidad, justicia social y diversidad como ejes estratégicos de conexión con el consumidor. Esta variable se

relaciona directamente con la transformación del enfoque tradicional centrado en segmentos de mercado hacia una lógica más humanizada y empática. Hollenbeck y Patrick (2023) argumentan que el marketing inclusivo surge como una extensión del marketing de orientación al mercado, pero incorpora dimensiones emocionales y sociales que buscan reconocer la diferencia como un valor. Por su parte, Grieco (2024) propone una taxonomía teórica que vincula el marketing inclusivo con la gestión estratégica de audiencias, propósito, vehículo y resultado, elementos que permiten su aplicación práctica desde una perspectiva coherente y sistemática. Además, Licsandru y Cui (2018) lo conectan con la idea de inclusión subjetiva, entendida como el impacto que tienen las campañas de marketing en la percepción de aceptación, pertenencia y respeto por parte de los consumidores.

En esta investigación, se entiende el uso de marketing inclusivo como la implementación estratégica de prácticas que buscan representar, valorar y conectar con la diversidad real de los consumidores, especialmente aquellos que han sido históricamente marginados o poco visibilizados. Esta comprensión parte de lo planteado por Grieco (2024), quien propone que el marketing inclusivo debe concebirse como un enfoque integral que atraviesa distintos niveles del mix de marketing, desde el diseño del mensaje hasta la elección del canal y la forma en que se entrega el valor. En esa misma línea, Srivastava et al. (2024) señalan que las marcas deben repensar su posicionamiento si desean construir vínculos más sólidos con audiencias como la comunidad LGBTQ+, lo cual exige ir más allá de la representación simbólica. Finalmente, Hollenbeck y Patrick (2023) subrayan que el marketing inclusivo no puede limitarse a una postura comercial, sino que debe construirse desde la empatía y la incorporación activa de voces diversas. Por lo tanto,

en el marco de esta investigación, la variable se utilizará para analizar en qué medida las acciones de marketing están alineadas con un compromiso real de inclusión, evaluando su coherencia tanto en la narrativa externa como en la estructura organizacional que la respalda.

En la literatura se han propuesto diferentes formas de medir el uso del marketing inclusivo, ya que no se trata de una práctica única o limitada a una acción puntual. Algunos autores coinciden en que debe entenderse como una estrategia compuesta por varias dimensiones que permiten evaluar su implementación tanto externa como internamente. Tuli et al. (2025) proponen que se observe la forma en que las marcas representan distintos grupos en su comunicación, si adaptan los mensajes culturalmente y si promueven la participación de audiencias diversas en sus campañas. Desde otra mirada, Grieco (2024) sugiere analizar el propósito, el público objetivo, los canales utilizados y los resultados que genera la estrategia, lo que permite tener una visión más estructurada. Además, Gulzar et al. (2025) plantean que el marketing inclusivo también se refleja en el interior de las organizaciones, por ejemplo, en cómo se difunden políticas de diversidad o se fomenta una cultura inclusiva entre los colaboradores. A partir de estas ideas, en esta investigación se propondrá medir la variable considerando tanto las acciones visibles para el consumidor como aquellas que responden a una coherencia interna, con el fin de entender si realmente existe un compromiso de inclusión por parte de las marcas.

2.3. Percepción de autenticidad

La percepción de autenticidad es una variable de creciente relevancia en el ámbito del marketing y la gestión de marcas, debido a su relación directa con la confianza, la preferencia y la lealtad del consumidor. Esta se configura como el juicio que los

consumidores realizan sobre la congruencia entre el discurso que la marca comunica y las acciones que efectivamente ejecuta en su práctica organizacional y social (Tanaka et al., 2024). Según estos autores, “la autenticidad percibida se entiende como la evaluación que hace el consumidor acerca de la honestidad y la coherencia de una marca frente a sus valores, promesas y conductas reales” (p. 2). De este modo, cuando la autenticidad es percibida, aumenta la conexión emocional con la marca y se refuerza su credibilidad en entornos altamente competitivos (Tanaka et al., 2024).

En los últimos años, la autenticidad se ha consolidado como un atributo diferenciador para las marcas, ya que influye en la intención de compra, la recomendación y la construcción de relaciones duraderas con los consumidores (Sun et al., 2023). Sun et al. (2023) destacan que la percepción de autenticidad no se limita a la comunicación externa, sino que también depende de la transparencia en procesos, la consistencia en la experiencia ofrecida y la fidelidad a los valores corporativos. Asimismo, Cong et al. (2022) señalan que la autenticidad percibida surge de la interacción entre señales simbólicas, experiencias del consumidor y prácticas organizacionales alineadas con un propósito genuino. La teoría de la congruencia sostiene que la autenticidad se construye cuando existe alineación entre la identidad de la marca y las expectativas del consumidor, reforzando así la percepción de sinceridad y compromiso (Napoli et al., 2014).

En el plano operacional, la percepción de autenticidad se ha definido como la apreciación subjetiva de la coherencia, la honestidad y la credibilidad de la marca en todas sus interacciones con el consumidor (Napoli et al., 2014; Sun et al., 2023). Su medición suele abordarse mediante escalas tipo Likert, que consideran dimensiones como coherencia (entre discurso y acciones), transparencia (en procesos y mensajes) y credibilidad

(compromiso genuino con valores declarados). Ejemplos de ítems incluyen afirmaciones como: “Esta marca actúa de manera consistente con lo que comunica” o “Percibo que esta marca es genuina en su compromiso con la diversidad” (Sun et al., 2023).

En síntesis, la percepción de autenticidad es un constructo multidimensional que integra la congruencia entre comunicación y acción, la transparencia en la gestión empresarial y el alineamiento con valores fundamentales, constituyéndose en un factor decisivo para fortalecer la confianza y la diferenciación en mercados altamente competitivos.

2.4. Hipótesis de la investigación

2.4.1. La implementación de una estrategia interna de diversidad solida influye positivamente en la percepción de autenticidad de la marca.

Las estrategias internas de diversidad, como la implementación de políticas inclusivas, la equidad en procesos de selección y la presencia de diversidad en posiciones de liderazgo, son señales tangibles que los consumidores interpretan como un compromiso genuino y no superficial. Cuando estas acciones se comunican de forma transparente y se evidencian en la cultura organizacional, contribuyen a fortalecer la percepción de coherencia entre lo que la marca dice y lo que realmente hace (Patrick y Kumar, 2012; Napoli et al., 2014). La literatura señala que la autenticidad percibida surge de la congruencia entre discurso y acción, de manera que los esfuerzos internos orientados a la inclusión generan credibilidad, reducen la percepción de oportunismo y fomentan una conexión emocional más fuerte con la marca (Morhart et al., 2015). Además, Tanaka et al. (2024) destacan que la autenticidad no depende únicamente de la comunicación externa, sino de la capacidad de las

organizaciones para sostener prácticas internas alineadas con sus valores, especialmente en contextos donde la diversidad se ha convertido en una expectativa social.

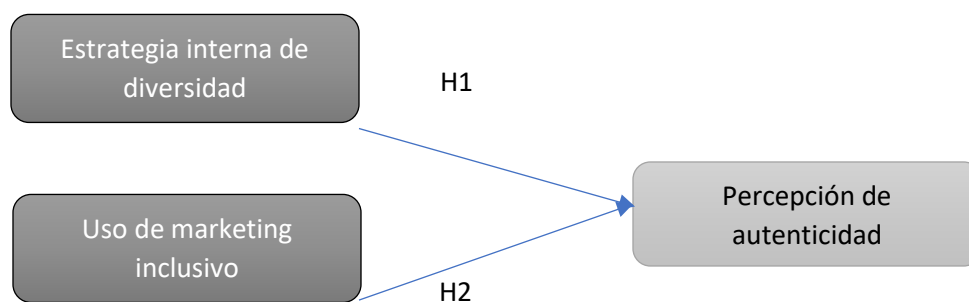
2.4.2. El uso de marketing inclusivo por parte de la organización tiene un efecto positivo en la percepción del cliente

El marketing inclusivo se ha convertido en una estrategia cada vez más relevante para las marcas que buscan conectar de forma auténtica con sus consumidores. Ya no se trata solo de incluir rostros diversos en la publicidad, sino de construir mensajes y campañas que reflejen valores reales de equidad, pertenencia y respeto. Tuli et al. (2025) plantean que el marketing inclusivo implica considerar las múltiples identidades de los consumidores como un eje central en el desarrollo de las campañas, lo que permite que las personas se sientan representadas y reconocidas. Este tipo de conexión emocional no solo genera empatía, sino que también mejora la forma en que los clientes perciben a la marca, reforzando la confianza y la cercanía. Cuando el mensaje es coherente con los valores sociales del público, la percepción de la marca se vuelve más positiva.

Por otro lado, la forma en que el consumidor responde a estos esfuerzos depende también de qué tan auténtico se percibe ese compromiso. Licsandru y Cui (2017) señalan que el marketing inclusivo puede generar sentimientos de aceptación y empoderamiento si las campañas son consistentes con una verdadera intención de inclusión. Esto quiere decir que el impacto no viene solo de lo que se comunica, sino de cómo se comunica y desde dónde. Además, Gulzar et al. (2025) muestran que cuando la inclusión también es parte de la cultura organizacional y no solo una estrategia de comunicación se refuerza la percepción positiva de la marca tanto hacia adentro como

hacia afuera. Por lo tanto, se presenta la hipótesis 2 de la investigación: El uso de marketing inclusivo por parte de la organización tiene un efecto positivo en la percepción del cliente.

Figura 1 *Modelo de investigación*



Nota: Elaboración propia

3. Metodología de la investigación

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación se desarrolló como un estudio de caso en una empresa del sector de consumo masivo. El enfoque fue cualitativo, exploratorio y descriptivo, bajo un diseño no experimental y transversal, recolectando información en un único momento del tiempo. Este diseño es apropiado para comprender cómo diferentes actores —consumidores, clientes, fuerza de ventas y líderes— perciben la autenticidad de las iniciativas de inclusión de la compañía.

3.2. Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por los grupos de interés y personas mayores de 18 años que interactúan directa o indirectamente con la empresa y que influyen en la construcción de su reputación:

Consumidores finales: compradores y usuarios de los productos de la compañía.

Tenderos/clientes del canal tradicional: responsables de tiendas de barrio que comercializan productos de la empresa.

Primera línea de ventas: vendedores y promotores que representan la marca en el punto de venta.

Líderes de ventas: jefes o supervisores de los equipos comerciales.

Profesionales de Recursos Humanos: encargados de diseñar e implementar políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI).

La muestra fue intencional y por conveniencia, priorizando participantes con experiencia directa y relevante en la relación con la empresa. Se definirá con base en el criterio de saturación teórica, es decir, se detendrá la recolección de datos cuando la información deje de aportar nuevas categorías analíticas.

3.3. Instrumento de recolección de información

Se utilizaron guías semiestructuradas de entrevistas y grupos focales, diseñadas específicamente sobre el contexto de la empresa estudiada para profundizar en por qué las personas o negocios confían (o no) en marcas que se dicen inclusivas y si sienten que el discurso de inclusión que comunican se ve reflejado en sus prácticas reales.

Atendiendo a la naturaleza del estudio de caso y a las recomendaciones metodológicas, se propone:

Entrevistas en profundidad: 3 a 5 participantes por segmento de menor disponibilidad de tiempo (líderes de ventas, profesionales de Recursos Humanos y tenderos).

Grupos focales: 2 a 3 grupos con consumidores finales (6 a 8 participantes por grupo) y 2 a 3 grupos con la primera línea de ventas (6 a 8 participantes por grupo).

Para esta investigación se buscó tener información confiable y honesta de parte de los participantes, por lo que se protegerán los datos personales y confidenciales de los mismos y de la empresa en cuestión.

3.4. Procedimientos

Se llevó a cabo cuatro fases:

Diseño y validación de instrumentos: elaboración de los guiones de entrevistas y grupos focales con apoyo de la directora y revisión por parte de la empresa.

Selección de participantes: identificación de los grupos objetivo y contacto de estos con apoyo del equipo de Recursos Humanos y ventas de la empresa.

Recolección de información: realización de entrevistas (presenciales o virtuales) y moderación de grupos focales en un espacio que facilite la conversación abierta.

Análisis de datos: transcripción de los registros, codificación de las respuestas mediante análisis temático, y triangulación de hallazgos entre grupos para identificar convergencias y divergencias.

4. Análisis de los resultados

4.1. Introducción

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo desarrollado en el marco de un estudio de caso orientado a comprender la percepción de autenticidad en las estrategias de diversidad, equidad e inclusión (DEI) dentro del área de ventas de una empresa multinacional del sector de consumo masivo, con especial enfoque en el canal tradicional en la ciudad de Bogotá, Colombia.

El estudio tuvo como propósito analizar cómo los distintos actores vinculados a este canal —consumidores finales, clientes del canal tradicional (tenderos), *front line*, líderes comerciales y colaboradores del área de Recursos Humanos— perciben la coherencia entre las prácticas internas de diversidad, la cultura organizacional y las acciones de comunicación externa de la empresa.

Para la recolección de información se emplearon 14 entrevistas semiestructuradas y 5 grupos focales, aplicados a los diferentes grupos de interés mencionados. El análisis se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y temático, que permitió identificar patrones, coincidencias y divergencias en las percepciones de los participantes.

Los resultados se organizaron en torno a cuatro categorías principales que agrupan los hallazgos más relevantes del estudio: (1) Percepción de la diversidad e inclusión. (2) Autenticidad y coherencia. (3) Cultura organizacional y liderazgo. (4) *Diversity washing* y riesgos reputacionales.

Estas categorías permitieron interpretar de manera integral la interacción entre las políticas internas, la cultura laboral y la percepción externa en el contexto del canal DTS,

así como los factores que fortalecen o debilitan la credibilidad de las estrategias de diversidad e inclusión dentro del área de ventas.

4.2. Categorización de los términos

El proceso de análisis permitió agrupar la información en cuatro categorías principales, construidas a partir de la revisión teórica y la interpretación de los testimonios obtenidos en las entrevistas y grupos focales. Cada categoría integra diferentes perspectivas de los participantes según su rol (consumidores, tenderos, vendedores, líderes y equipo de Recursos Humanos), y busca dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación.

A continuación, se presenta el desarrollo de la primera categoría identificada:

4.2.1. Percepción de la diversidad e inclusión

En términos generales, los participantes asociaron la diversidad con las diferencias de género y nacionalidad, aunque también emergieron menciones sobre orientación sexual, experiencia laboral y edad. Estos elementos fueron comprendidos como características visibles y cotidianas dentro del entorno laboral y social.

Un concepto transversal en las respuestas fue el respeto, entendido como la base de la convivencia y del reconocimiento de las diferencias. Para muchos, hablar de inclusión no solo implica igualdad de oportunidades, sino garantizar un trato respetuoso hacia todos los colaboradores y clientes, independientemente de sus condiciones personales.

En cuanto al significado que los diferentes grupos atribuyen a la diversidad, los consumidores tienden a relacionarla con lo más visible de una marca, pues es allí donde tienden a buscar esos mensajes implícitos de diversidad. Por su parte, los vendedores y tenderos la vinculan más con experiencias de la vida diaria y con el trato entre compañeros

o con los clientes. Finalmente, el equipo de Recursos Humanos demuestra una comprensión más profunda y estratégica del concepto, reconociendo que el trabajo en DEI no se limita a cumplir cuotas, sino a promover la equidad real y potenciar el talento sin importar diferencias superficiales.

Asimismo, se identificaron percepciones diferenciadas sobre la relevancia del tema. Para los tenderos, la diversidad no representa un factor central en su actividad comercial, pues sin importar lo que suceda a nivel reputacional, estos productos son parte de su día a día; para los consumidores, sí adquiere un valor moderadamente importante, asociado a la autenticidad de las marcas; mientras que los vendedores la consideran un tema de bajo riesgo, pero necesario de trabajar y aún poco integrado en la rutina operativa. El equipo de People, en contraste, manifestó que la diversidad es un pilar esencial de la cultura organizacional y que el enfoque actual busca trascender los indicadores numéricos para promover un cambio cultural sostenible.

Durante el trabajo de campo surgió un ejemplo ilustrativo que refleja cómo los temas de inclusión pueden verse desde perspectivas distintas. Una colaboradora que participaba en una experiencia crítica —una asignación temporal para desarrollar nuevas habilidades— mencionó sentirse discriminada porque su remuneración no era igual a la de sus compañeros. Sin embargo, desde la organización, este tipo de experiencia no estaba concebida como un cargo formal, sino como una oportunidad de aprendizaje. Este caso revela cómo, incluso sin una intención negativa, pueden generarse malentendidos percibidos como inequidad o exclusión, lo que refuerza la importancia de la comunicación clara y del acompañamiento en los procesos internos.

Tabla 1 Subcategorías percepción de la diversidad e inclusión

Subcategoría	Descripción
Diversidad asociada al género y nacionalidad	La mayoría de los participantes mencionan las diferencias de género y nacionalidad como los principales elementos de la diversidad. También surgieron menciones sobre orientación sexual y experiencia laboral, aunque en menor medida.
El respeto como valor central	El respeto aparece como la base de la convivencia y la inclusión. Los participantes lo asocian con la forma en que se tratan las diferencias en el entorno laboral y en la atención al cliente.
Importancia diferencial según el rol	Los consumidores valoran la diversidad como un elemento positivo, pero no esencial; los tenderos la perciben como poco relevante; mientras que HR la considera fundamental para el desarrollo organizacional.
Percepción neutra en ventas	El equipo de ventas reconoce la importancia del tema, pero lo percibe de forma más operativa que estratégica, con un enfoque en la convivencia y el desempeño.
Evolución del enfoque hacia la equidad	Desde HR se evidencia un cambio en la visión de diversidad: ya no se trata de cumplir cuotas, sino de promover la equidad real y valorar el talento sin importar las diferencias superficiales.
Malinterpretaciones cotidianas	Algunos casos reflejan que situaciones laborales pueden ser malinterpretadas como discriminación, evidenciando la necesidad de fortalecer la comunicación sobre las políticas de equidad.

4.2.2. Autenticidad y coherencia

La autenticidad y la coherencia entre el discurso y las acciones de la organización fueron temas recurrentes en las entrevistas y grupos focales. En general, los participantes coincidieron en que las prácticas de diversidad y equidad sí existen dentro de la empresa,

pero no son visibles hacia el exterior, lo que dificulta reconocer una comunicación auténtica y consistente.

Los colaboradores del *front line* señalaron que muchos de los mensajes o acciones que se perciben públicamente “no se viven al 100% internamente”, aunque aclararon que la diversidad es una de las dimensiones mejor trabajadas dentro de la compañía. El problema central, más que una incoherencia entre discurso y práctica radica en una falta de comunicación hacia afuera, lo que impide a clientes y consumidores reconocer el alcance real de las políticas internas.

Desde el área de Recursos Humanos, varios participantes coincidieron en que la comunicación es el eslabón perdido entre las acciones y la percepción. Una participante resumió esta idea al afirmar: “Lo que no se comunica no se sabe, no se ve y no se nota”, refiriéndose a la necesidad de transmitir de manera más efectiva las políticas, programas e iniciativas de diversidad que se desarrollan internamente. Esta ausencia de difusión genera que actores externos —como tenderos y consumidores— perciban la empresa como silenciosa en materia de inclusión, sin tener elementos suficientes para evaluar su autenticidad.

Asimismo, los participantes destacaron que la coherencia se demuestra más en las acciones diarias que en los mensajes corporativos. Para ellos, la confianza se genera cuando los empleados reflejan felicidad, orgullo y diversidad visible, o cuando los líderes demuestran comportamientos consistentes con los valores que la empresa promueve. Por el contrario, un trato inadecuado o un comentario discriminatorio en el punto de venta puede poner en duda la credibilidad de todo el discurso.

En este sentido, tanto el equipo de ventas como los líderes afirmaron que la compañía procura proyectar sus valores hacia el exterior a través del servicio al cliente, pero reconocieron que la comunicación institucional hacia el público general sigue siendo limitada. El reto, entonces, no radica en la ausencia de coherencia interna, sino en la insuficiente visibilización externa de las acciones inclusivas, lo que afecta la percepción global de autenticidad.

Algunos participantes ofrecieron ejemplos concretos que ilustran esta brecha. Un consumidor mencionó que la inclusión visible parece limitarse a la contratación de jóvenes, mientras que los líderes señalaron que aún persisten sesgos hacia las mujeres en roles comerciales, percibidas a veces como menos capaces para las labores de campo. Por su parte, un gerente de HR destacó que, a nivel global, se está trabajando en eliminar los comentarios o comportamientos que puedan fomentar ambientes de discriminación, con el fin de consolidar una cultura coherente y libre de sesgos.

En conjunto, los hallazgos muestran que la autenticidad no se cuestiona tanto por la falta de acciones internas, sino por la escasa comunicación externa que permita visibilizarlas. La coherencia se fortalece cuando los mensajes y las campañas reflejan de manera transparente lo que ya sucede dentro, y cuando los equipos sienten orgullo de ser parte de una organización que actúa en línea con lo que comunica.

Tabla 2. Subcategorías autenticidad y coherencia

Subcategoría	Descripción
Comunicación externa insuficiente	Las iniciativas internas no se visibilizan adecuadamente hacia el público.
Liderazgo como reflejo de autenticidad	El comportamiento de los líderes refuerza o debilita la credibilidad del discurso.

Coherencia en proceso	Los participantes perciben avances internos, pero falta mayor alineación comunicativa.
Persistencia de sesgos	Aún se observan prejuicios hacia mujeres y limitaciones en la diversidad generacional.
Autenticidad como resultado visible	La autenticidad se reconoce cuando las acciones internas se reflejan externamente.

4.2.3. Cultura organizacional y liderazgo

La cultura organizacional y el liderazgo fueron temas transversales en las entrevistas y grupos focales, especialmente en el canal de ventas directas (DTS). Los hallazgos revelan que, aunque la organización promueve valores de respeto, trabajo en equipo y diversidad, la dinámica operativa —marcada por metas exigentes y largas jornadas— influye significativamente en la forma en que estos valores se viven en el día a día.

Los participantes describieron el estilo de liderazgo como cercano y exigente, orientado tanto al cumplimiento de objetivos como al bienestar del equipo. Los líderes son vistos como figuras que fomentan el respeto y la cohesión, pero también como responsables de mantener una presión constante por los resultados. Esto, según algunos colaboradores, puede llevar a que situaciones de cansancio o estrés deriven en comportamientos poco respetuosos o en reacciones impulsivas que debilitan el clima laboral.

Desde el área de Recursos Humanos, se reconoció que la cultura organizacional ha perdido parcialmente su enfoque humano, priorizando la visibilidad del producto y los indicadores de desempeño sobre el reconocimiento de las personas que hacen posible las metas comerciales. Una participante de HR lo resumió al afirmar que, “en medio de tantos cambios que puede sufrir una empresa de esta magnitud, se ha perdido lo importante que es la gente”.

En cuanto al rol del liderazgo en la promoción de la diversidad, los hallazgos muestran que todo parte del ejemplo. Los líderes que comunican con respeto promueven la participación y valoran las diferencias fortalecen la cultura de inclusión. Sin embargo, también se identificó que algunos líderes, en su intento de ser cercanos o mantener la presión del negocio, pueden pasar por alto comportamientos o expresiones que reproducen dinámicas poco inclusivas. Esto refuerza la idea de que el liderazgo puede tanto controlar como detonar situaciones de discriminación, dependiendo de su nivel de conciencia y gestión cultural.

En el canal DTS, los participantes señalaron que la diversidad en la contratación enfrenta limitaciones naturales por el tipo de labor. Aunque se promueve un ambiente de puertas abiertas, las condiciones operativas y los estereotipos generacionales dificultan la inclusión plena. Algunos colaboradores mencionaron que, entre los mismos vendedores, persisten actitudes que restringen la participación de personas diferentes o que reproducen prejuicios hacia ciertos grupos.

De manera particular, las mujeres líderes destacaron que el equipo directivo evalúa el desempeño con base en capacidades y talento, no en rasgos personales, pero que el mayor reto surge al gestionar equipos con creencias más tradicionales. Una de ellas comentó que “no es tan sencillo liderar equipos que piensan que la mujer no puede ocupar ciertos cargos”, señalando que estas percepciones se presentan principalmente entre empleados de mayor edad.

En conjunto, la categoría evidencia que la cultura organizacional avanza hacia la inclusión, pero aún enfrenta barreras culturales y generacionales que limitan su consolidación. El liderazgo cumple un papel decisivo: puede ser el motor del cambio

cuando actúa con coherencia, o una fuente de contradicción cuando reproduce prácticas del pasado. Consolidar una cultura auténticamente diversa requiere, entonces, fortalecer la formación de líderes conscientes de su impacto, que integren la equidad como parte del desempeño y no solo como un discurso institucional.

Tabla 3. *Subcategorías cultura organizacional y liderazgo*

Subcategoría	Descripción
Liderazgo cercano pero exigente	Se fomenta la cercanía y el respeto, pero las metas y horarios extensos generan tensión.
Perdida del enfoque humano	Desde HR se percibe una cultura más centrada en resultados que en las personas.
Liderazgo como ejemplo	El comportamiento del líder puede fortalecer o debilitar la cultura inclusiva.
Tensiones generacionales	Persisten actitudes tradicionales, especialmente hacia las mujeres en roles de liderazgo.
Limitaciones estructurales	La naturaleza del trabajo operativo restringe la inclusión plena en algunos equipos.

4.2.4. *Diversity Washing* y riesgos reputacionales

El concepto de *diversity washing* —entendido como la práctica en la que las marcas aparentan promover la diversidad sin implementarla de forma real— fue uno de los temas más reveladores dentro de la investigación. En general, los participantes no estaban familiarizados con el término, aunque reconocieron fácilmente su significado cuando se les explicó o cuando se mencionaron casos conocidos. Solo una participante identificó el término desde el inicio; los demás no lo conocían o, en términos prácticos, no se mencionó el término como tal, sino directamente su significado.

Los grupos focales y entrevistas reflejaron que esta práctica se percibe como una amenaza a la credibilidad y autenticidad de las marcas. Los participantes mencionaron ejemplos principalmente del sector *retail* y de consumo masivo, destacando campañas donde la diversidad se usa como recurso publicitario sin un respaldo en acciones internas. Estas asociaciones muestran que el público distingue entre una comunicación genuina y un discurso instrumental, reconociendo el riesgo de que la inclusión se convierta en una estrategia de marketing más que en un valor organizacional.

En cuanto al impacto reputacional, se evidenciaron percepciones diversas según el rol de los participantes. Entre los clientes (tenderos), algunos afirmaron que los comportamientos o escándalos internos de una organización “no afectan su decisión de seguir trabajando con la marca”, priorizando la estabilidad comercial sobre la reputación ética. Otros, en cambio, manifestaron tolerancia cero hacia empresas que incurren en estas prácticas, argumentando que “la forma en que una marca trata a su gente dice mucho de cómo valora a sus clientes”.

Por su parte, los consumidores mostraron una división más clara entre la conveniencia y los principios personales. Algunos indicaron que dejarían de consumir productos de una marca vinculada a casos de *diversity washing*, mientras que otros reconocieron que no le darían “ese nivel de importancia” frente a otros factores como precio o disponibilidad. Aun así, las respuestas reflejaron una tendencia general hacia la empatía y la coherencia ética, sugiriendo que las audiencias son cada vez más sensibles a la autenticidad de las acciones sociales y culturales de las empresas.

Dentro del equipo de ventas y liderazgo, se observó una postura más pragmática. Si bien reconocen que caer en *diversity washing* sería “lamentable”, consideran que no tendría

un impacto directo sobre los resultados comerciales inmediatos, aunque sí podría afectar la moral interna o la percepción de orgullo organizacional. Desde Recursos Humanos, la perspectiva es más preventiva: el riesgo reputacional se percibe como “medio”, al reconocer que el tipo de producto y la necesidad de distribución constante mitigan parcialmente la sensibilidad del mercado, pero no eliminan el riesgo de daño a la marca empleadora.

Precisamente desde esta área surgieron reflexiones sobre cómo prevenir estas prácticas, destacando el papel de las políticas internas y la coherencia entre el discurso y la cultura. Los participantes mencionaron la reciente política global *Inclusion for All*, que promueve la valoración del talento sin distinción de género, edad, religión, orientación o experiencia, alejándose del enfoque de cuotas. Esta política busca elevar el talento por su valor y no por su representación, e incluye iniciativas de comunicación asertiva orientadas a evitar el lenguaje discriminatorio y fortalecer entornos psicológicamente seguros.

En síntesis, la categoría muestra que el *diversity washing* se entiende menos como un problema conceptual y más como un riesgo de desconexión entre las intenciones y las percepciones. Si bien las acciones internas son coherentes con una cultura de respeto, la falta de comunicación externa y la ambigüedad del discurso público pueden generar vacíos interpretativos. La reputación, en este contexto, se construye sobre la coherencia: cuando las marcas logran que sus mensajes externos reflejen de manera tangible sus prácticas internas, la autenticidad se consolida como un activo estratégico y sostenible.

Tabla 4. Subcategorización *diversity washing* y riesgos reputacionales

Subcategoría	Descripción
Desconocimiento del termino	La mayoría de los participantes no conocía el concepto de <i>diversity washing</i> , aunque entendían sus implicaciones.
Asociación con casos mediáticos	Se relaciona principalmente con escándalos de marcas del sector retail y de consumo masivo.
Riesgo reputacional relativo	Clientes y ventas consideran que el impacto es limitado; HR y consumidores lo ven como una amenaza a la credibilidad.
Coherencia como prevención	La transparencia, el liderazgo ético y la comunicación interna son claves para evitar percepciones de falsedad.
Políticas organizacionales preventivas	La política <i>Inclusion for All</i> refuerza el compromiso con la equidad y la comunicación responsable.

4.3. Análisis general

4.3.1. El papel de la diversidad e inclusión en la cultura organizacional

Los hallazgos confirman que la diversidad y la inclusión son reconocidas como valores esenciales, aunque su interpretación varía según el rol del participante. Para la mayoría, la diversidad se asocia principalmente con el género y la nacionalidad, mientras que otros mencionaron la orientación sexual, la edad o la experiencia laboral. El valor del respeto emergió como el hilo conductor en todas las perspectivas, posicionándose como la base de las relaciones laborales y comerciales.

Desde el área de Recursos Humanos y liderazgo, se observa un cambio en el enfoque: se ha pasado de una visión basada en cuotas a una centrada en la equidad real y el desarrollo del talento sin distinción de características personales. Sin embargo, en los equipos operativos y de ventas persisten tensiones generacionales que dificultan la

aceptación plena de ciertos grupos, particularmente de las mujeres en roles tradicionalmente masculinos.

Tabla 5. Dimensiones percibidas de la diversidad

Dimensión	Frecuencia percibida	Ejemplo
Genero	Alta	Las mujeres también pueden hacer este trabajo, pero no todos lo aceptan.
Nacionalidad	Media – alta	Tenemos compañeros de otros países y eso enriquece.
Orientación sexual	Baja	No se habla mucho, pero se respeta.
Edad y experiencia	Media	Los más jóvenes aprenden rápido, pero hay roces con los mayores.
Respeto: Valor	Alta	Lo importante es el respeto, sin importar las diferencias

4.3.2. El papel de la diversidad e inclusión en la cultura organizacional

La autenticidad, entendida como la alineación entre lo que la marca comunica y lo que realmente práctica, fue uno de los aspectos más debatidos. Los participantes coincidieron en que la diversidad sí se vive internamente, pero no se comunica adecuadamente hacia el exterior, lo que genera una brecha entre la realidad organizacional y la percepción pública.

Esta falta de comunicación hace que tanto consumidores como clientes no puedan reconocer plenamente la coherencia de la marca, incluso cuando existen programas e iniciativas activas. El liderazgo se percibe como un factor clave para mantener la coherencia: los líderes que modelan comportamientos inclusivos fortalecen la confianza y proyectan autenticidad, mientras que aquellos que ignoran o minimizan comentarios discriminatorios debilitan la cultura.

“Lo que no se comunica, no se sabe, no se ve y no se nota.” (Participante HR)

Tabla 6. Factores que influyen en la percepción de autenticidad

Factor	Influencia positiva	Influencia negativa
Comunicación externa	Muestra las políticas, practicas y programas de inclusión	Ausencia de mensajes que respalden las practicas
Liderazgo	Reflejar y ser ejemplo de consciencia y respeto	Ignorar sesgos o comportamientos inapropiados
Cultura Organizacional	Refuerza la confianza y el sentido de pertenencia	Falta de visibilidad y enfoque humano (enfoque netamente en resultados)

4.3.3. Cultura y liderazgo

El liderazgo dentro del canal de ventas se caracteriza por un equilibrio entre exigencia y cercanía, fomentando el respeto y la cohesión, pero enfrentando retos derivados del estrés operativo y las jornadas extensas. Desde HR se percibe que la organización ha ido perdiendo parte de su enfoque humano, priorizando los indicadores sobre el bienestar de las personas.

La cultura interna se fortalece cuando los líderes se convierten en modelos de coherencia, ya que las prácticas inclusivas se transmiten más efectivamente desde el ejemplo que desde los discursos. Sin embargo, aún se observan sesgos persistentes y una baja diversidad estructural en ciertos roles operativos, lo que limita el alcance de las políticas inclusivas.

4.3.4. Marketing inclusivo, *diversity washing* y reputación

El análisis revela una baja familiaridad conceptual con el término *diversity washing*, pero una clara conciencia de sus implicaciones. Los participantes asocian este fenómeno con campañas superficiales o incoherentes con la realidad interna de las organizaciones.

Mientras los consumidores muestran posiciones divididas —algunos dejarían de consumir productos de marcas que incurran en estas prácticas y otros priorizan la conveniencia—, desde HR y liderazgo se reconoce el riesgo reputacional y la necesidad de fortalecer la comunicación transparente.

Tabla 7. Percepción de riesgo reputacional

Grupo	Nivel de riesgo	Justificación
Clientes	Bajo	Mantener las relaciones comerciales con esta empresa tiene una alta influencia sobre sus resultados.
Consumidores	Medio – Alto	Ha aumentado el valor que se le da a la coherencia, los valores y la autenticidad de la marca
Ventas	Medio	Afecta la situación internamente, pero el impacto sobre el resultado final se ve levemente afectado
Recursos Humanos	Medio – Alto	Impacta la reputación de la marca empleadora

4.3.5. Análisis transversal

De manera transversal, los hallazgos muestran que la autenticidad surge de la intersección entre tres factores:

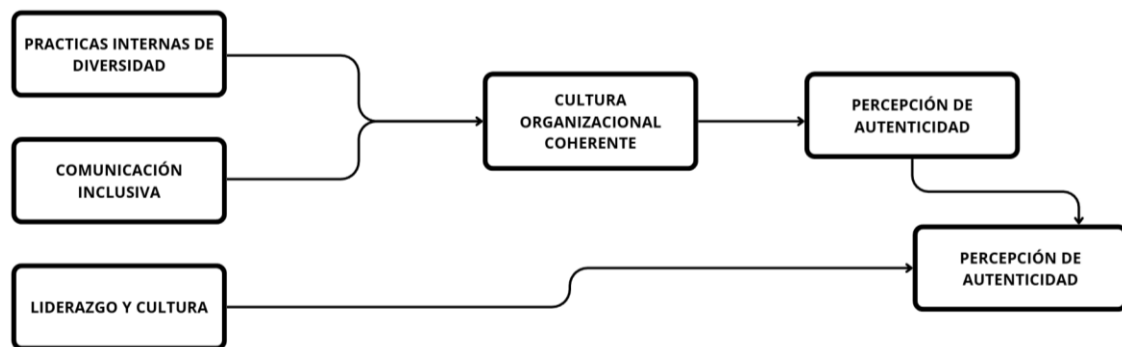
Prácticas internas reales, sostenidas por una cultura y liderazgo coherentes.

Comunicación efectiva, que visibiliza las acciones y refuerza el mensaje.

Percepción externa, que evalúa la coherencia entre lo dicho y lo hecho.

La falta de visibilidad externa se consolida como el principal vacío, más que la ausencia de políticas o prácticas internas. A su vez, el liderazgo aparece como la variable moderadora que traduce los valores institucionales en comportamientos cotidianos, fortaleciendo o debilitando la cultura inclusiva según su ejemplo.

Figura 2. *Convergencia de categorías identificadas*



5. Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten comprender cómo la coherencia entre las prácticas internas de diversidad, la cultura organizacional y el marketing inclusivo influye en la percepción de autenticidad de una marca en el contexto del sector de consumo masivo. En general, los hallazgos confirman las tendencias descritas en la literatura, aunque también revelan matices específicos del contexto colombiano y de la dinámica operativa del canal de ventas directo (DTS).

5.1. Autenticidad y coherencia comunicacional

Los resultados cualitativos coinciden con lo planteado por Sun et al. (2023), quienes sostienen que la autenticidad percibida de una marca depende de la congruencia entre los valores que comunica y las experiencias que ofrece a sus grupos de interés. En el caso analizado, los participantes reconocen que la diversidad sí se vive internamente, pero que existe una falta de comunicación externa que impide que estas acciones sean visibles para consumidores y clientes. Este hallazgo respalda la idea de Trkulja et al. (2024), quienes afirman que el marketing socialmente responsable debe reflejar de forma coherente las prácticas organizacionales para consolidar una reputación creíble.

Por otro lado, los resultados difieren parcialmente de Consuegra y Quiñones-Cintrón (2012), quienes describen la autenticidad de marca como un atributo asociado a la herencia y consistencia histórica de la organización. En este estudio, los participantes asocian la autenticidad más con transparencia y coherencia actual, que con la trayectoria o tradición. Esta diferencia puede explicarse por el contexto de una organización moderna y global,

donde la innovación, la cultura y la comunicación digital reemplazan la historia como fuente principal de legitimidad.

5.2. Cultura organizacional y liderazgo inclusivo

Los hallazgos sobre liderazgo y cultura coinciden con lo expuesto por Dixon-Fyle, Dolan, Hunt y Prince (2020), quienes evidencian que las organizaciones con liderazgo inclusivo tienden a obtener un mayor compromiso de sus colaboradores y una mejor reputación pública. En la investigación, se observa un liderazgo cercano pero exigente, que busca equilibrar el cumplimiento de resultados con el bienestar del equipo. Sin embargo, se identifican tensiones estructurales que dificultan la vivencia completa de la cultura inclusiva, especialmente en los niveles operativos donde la presión laboral es alta.

De forma similar, Rybnikova y Weigel (2024) destacan que los procesos de formación en diversidad suelen ser más efectivos cuando los líderes actúan como facilitadores del cambio cultural y no solo como ejecutores de políticas. En coherencia con este planteamiento, los hallazgos muestran que la autenticidad del liderazgo tiene un impacto directo en cómo se vive la cultura: un líder puede ser un agente de inclusión o, por el contrario, reproducir comportamientos discriminatorios si no es consciente de su influencia.

Por tanto, los resultados confirman que el liderazgo es un factor moderador entre las prácticas institucionales y la percepción de autenticidad, reforzando lo que Morfaki y Morfaki (2022) denominan “el puente entre la gestión formal de la diversidad y la cultura vivida en el día a día”.

5.3. Percepción del consumidor y autenticidad de marca

La relación entre las acciones de diversidad y la percepción del consumidor reafirma la importancia de la coherencia comunicacional, como señalan Tuli, Srivastava y Kumar (2025), quienes destacan que el marketing inclusivo debe transmitir valores reales de equidad y representación, no solo mensajes aspiracionales. En las entrevistas, los consumidores valoran la inclusión cuando se percibe genuina, pero cuestionan su autenticidad cuando la comunicación es limitada o superficial.

Esto se alinea con los resultados de Grieco (2024), quien explica que el marketing inclusivo auténtico surge cuando las marcas integran diversidad tanto en su discurso como en su estructura organizacional. No obstante, algunos consumidores y clientes del canal tradicional priorizan la funcionalidad y la accesibilidad del producto sobre los valores éticos, lo que difiere de los hallazgos de Licsandru y Cui (2017), donde la inclusión se reconoce como un factor determinante en la conexión emocional con la marca. Esta diferencia puede explicarse por factores contextuales: en mercados emergentes, las decisiones de consumo suelen estar más influenciadas por la conveniencia y el precio que por la postura ética de la empresa.

Finalmente, la percepción de confianza en la marca observada en los participantes coincide con los planteamientos de Khan y Fatma (2023), quienes afirman que la responsabilidad social y las acciones coherentes fortalecen la lealtad y reducen la incertidumbre en el consumidor.

5.4. Riesgos

Los hallazgos sobre el *diversity washing* evidencian un bajo conocimiento del término, aunque una alta sensibilidad hacia sus implicaciones, lo que coincide con las observaciones

del Stanford Report (2024), que advierte cómo muchas organizaciones aparentan compromiso con la diversidad sin implementarlo de manera tangible. En este estudio, los participantes asociaron el fenómeno con campañas de inclusión poco coherentes y con escándalos mediáticos en el sector retail y de consumo masivo.

A diferencia de los hallazgos de Baker et al. (2024), quienes concluyen que el *diversity washing* tiene efectos inmediatos sobre la valoración financiera y la intención de inversión, en este caso los entrevistados —especialmente los clientes y vendedores— perciben el riesgo como más reputacional que comercial. Este contraste puede atribuirse a la naturaleza del producto analizado (de consumo básico), donde la necesidad prevalece sobre las valoraciones éticas.

No obstante, el equipo de Recursos Humanos enfatizó la importancia de evitar esta práctica mediante la implementación de la política global *Inclusion for All*, en línea con lo propuesto por Jetubhai (2024), quien subraya que la coherencia entre la publicidad inclusiva y la igualdad laboral interna es esencial para construir credibilidad. Así, las políticas organizacionales actúan como mecanismos preventivos ante el *diversity washing*, reforzando la reputación y la confianza de los públicos internos y externos.

6. Conclusiones

El objetivo general de esta investigación fue analizar cómo la coherencia entre las prácticas internas de diversidad, la cultura organizacional y el marketing inclusivo influye en la percepción de autenticidad de las marcas. A través de la aplicación de entrevistas y grupos focales en una empresa del sector de consumo masivo, se evidenció que la autenticidad no se construye únicamente con discursos o campañas, sino con una coherencia tangible entre lo que se comunica, se practica y se percibe. El estudio permitió comprobar que las acciones internas de diversidad y los valores culturales impactan directamente la credibilidad y confianza que los distintos públicos depositan en la marca.

6.1. Conclusión 1

La diversidad y la inclusión se consolidan como pilares estratégicos dentro de la cultura organizacional moderna. En el caso estudiado, estos valores se asocian principalmente al respeto, la equidad de oportunidades y la valoración del talento más allá de las diferencias de género, nacionalidad o edad. Sin embargo, también se identificaron desafíos relacionados con la consistencia y el alcance real de estas prácticas en todos los niveles jerárquicos, especialmente en el canal de ventas directo. Esto confirma lo planteado por McKinsey & Company (2020) y Morfaki y Morfaki (2022), quienes sostienen que la inclusión impulsa la innovación y el compromiso, pero requiere liderazgo y continuidad para transformar la cultura organizacional.

6.2. Conclusión 2

Los consumidores asocian la autenticidad con coherencia, transparencia y propósito real. La mayoría percibe que las marcas inclusivas deben ir más allá de los mensajes publicitarios, reflejando esos valores en su trato con los empleados y la comunidad. Coincidiendo con los hallazgos de Grieco (2024) y Tuli et al. (2025), el estudio confirma que la autenticidad se construye cuando el consumidor identifica una conexión genuina entre el discurso de inclusión y las acciones cotidianas de la marca. Aunque algunos consumidores del caso analizado reconocen esfuerzos en inclusión, consideran que la falta de comunicación visible limita la percepción de coherencia.

6.3. Conclusión 3

El liderazgo, la comunicación interna y el respeto mutuo son los factores que más fortalecen la autenticidad percibida. No obstante, el exceso de foco en los resultados operativos y la presión comercial a veces desplazan el énfasis en las personas, debilitando la vivencia real de la cultura. Los hallazgos coinciden con lo planteado por Rybnikova y Weigel (2024), quienes sostienen que los programas de diversidad son efectivos solo si se acompañan de una transformación cultural sostenida. En este sentido, el liderazgo inclusivo se posiciona como el puente entre la estrategia y la experiencia, siendo determinante para que la cultura se viva y no solo se comunique.

6.4. Conclusión 4

El marketing inclusivo genera impacto positivo únicamente cuando está respaldado por una cultura auténtica y coherente. La mayoría de los entrevistados perciben que la falta de comunicación externa limita el reconocimiento de los esfuerzos internos, lo que reduce el potencial reputacional de la empresa. Esto coincide con estudios como los de Trkulja et al.

(2024) y Licsandru & Cui (2017), que destacan que las estrategias inclusivas deben ser consistentes y sostenibles para consolidar la confianza. Además, el fenómeno del diversity washing se percibe como un riesgo medio a alto, especialmente para marcas con alta exposición pública, en línea con lo planteado por Stanford (2024) y Baker et al. (2024).

6.5. Conclusión 5

A partir de los hallazgos, se identifican tres líneas clave para fortalecer la coherencia y autenticidad:

Comunicación efectiva y transparente sobre las iniciativas internas de diversidad, permitiendo que los colaboradores y consumidores reconozcan los avances reales.

Formación en liderazgo inclusivo para prevenir sesgos, promover la equidad y convertir a los líderes en embajadores de la cultura.

Integración entre cultura interna y marketing externo, asegurando que lo que se proyecta hacia el mercado refleje fielmente lo que se vive dentro de la organización.

6.6. Conclusión general

El análisis integral demuestra que la coherencia entre la cultura interna, las prácticas de diversidad y el marketing inclusivo sí influye directamente en la percepción de autenticidad, cumpliendo el objetivo general de la investigación. Los objetivos específicos se alcanzan al contextualizar el papel estratégico de la diversidad, explorar la interpretación del consumidor, identificar los factores culturales y de liderazgo, evaluar la relación entre comunicación y coherencia, y proponer lineamientos estratégicos.

La principal conclusión transversal es que la autenticidad no depende únicamente de comunicar inclusión, sino de vivirla y hacerla visible. Una marca auténtica es aquella que

logra que su cultura, su comunicación y su experiencia —hacia dentro y hacia fuera— hablen el mismo lenguaje. Este hallazgo se alinea con autores como Grieco (2024) y Dixon-Fyle et al. (2020), quienes sostienen que la inclusión genuina se convierte en una ventaja competitiva sostenible cuando se integra en la identidad organizacional y no se reduce a una estrategia reputacional.

7. Recomendaciones

Los resultados de esta investigación ofrecen implicaciones significativas tanto para la academia como para el ámbito empresarial, especialmente para las compañías del sector de consumo masivo que buscan fortalecer su reputación y construir marcas auténticamente inclusivas.

El estudio demuestra que la autenticidad organizacional surge de la coherencia entre la cultura interna, las prácticas de diversidad y la comunicación externa, lo que convierte a la diversidad y la inclusión en un activo estratégico, no solo en un compromiso ético. Desde esta perspectiva, las siguientes recomendaciones buscan orientar a líderes, gerentes y equipos de recursos humanos hacia prácticas más sostenibles y genuinas:

7.1. Implicaciones y futuras líneas de investigación

Integrar la diversidad en la estrategia y no en la retórica.: Las iniciativas de diversidad deben dejar de ser acciones aisladas o reactivas para convertirse en un eje transversal de la estrategia corporativa. Esto implica conectar los programas de inclusión con los objetivos de negocio, los procesos de liderazgo y los indicadores de desempeño.

Fortalecer la comunicación interna y externa: Tal como evidencian los hallazgos, uno de los principales vacíos es la falta de comunicación visible sobre las políticas y logros en materia de diversidad. Se recomienda desarrollar una narrativa coherente y transparente que visibilice los esfuerzos reales, sin caer en el exceso de autopromoción que caracteriza al *diversity washing*.

Formar líderes como embajadores de la inclusión: El liderazgo es un punto crítico: tanto los mandos medios como los líderes directos del canal de ventas requieren herramientas para identificar sesgos, promover entornos respetuosos y resolver conflictos con empatía. Programas de liderazgo inclusivo y acompañamiento constante podrían cerrar brechas culturales y fortalecer el clima laboral.

Articular la cultura organizacional con el marketing inclusivo: Las campañas de marketing deben reflejar fielmente la realidad interna de la empresa. Para ello, se recomienda una sincronización entre las áreas de comunicación, recursos humanos y ventas, de modo que el mensaje que se proyecta hacia el mercado sea una extensión de lo que realmente se vive al interior.

Monitorear el riesgo de *diversity washing*: Implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación que permitan detectar incoherencias entre el discurso y la práctica. Este seguimiento no solo protege la reputación, sino que permite a la organización corregir desviaciones y fortalecer la credibilidad de sus mensajes inclusivos.

7.2. Implicaciones académicas

Desde una perspectiva teórica, esta investigación contribuye a ampliar el entendimiento del concepto de autenticidad de marca inclusiva desde un enfoque organizacional y no únicamente comunicacional. Aporta evidencia empírica sobre cómo la coherencia cultural interna puede ser tan determinante como las estrategias de marketing para generar confianza.

Asimismo, abre un espacio de reflexión sobre el papel de la comunicación en la construcción de credibilidad y la necesidad de estudiar la relación entre cultura organizacional, liderazgo y percepción del consumidor como un sistema integrado. Este enfoque puede servir de base para futuras investigaciones que busquen medir o modelar cuantitativamente esta coherencia.

7.3. Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

A pesar de los aportes alcanzados, la investigación presenta algunas limitaciones derivadas de su alcance y enfoque cualitativo:

Delimitación geográfica y sectorial: el estudio se centró en un caso del canal de ventas directo (DTS) en Bogotá, lo que restringe la generalización de los resultados a otros sectores o regiones.

Disponibilidad de participantes: la agenda de líderes y tenderos limitó la posibilidad de realizar grupos focales más amplios, lo que podría complementarse en futuras investigaciones con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo).

Falta de medición longitudinal: los cambios en cultura e inclusión requieren tiempo para observar resultados tangibles. Sería valioso realizar un seguimiento a mediano plazo para evaluar la evolución de la coherencia organizacional y reputacional.

A partir de estas limitaciones, se recomienda que futuras investigaciones exploren indicadores de autenticidad percibida, comparen sectores o países, y analicen la influencia de la digitalización en la comunicación inclusiva de las marcas.

7.4. Reflexión final

En síntesis, los resultados confirman que la inclusión auténtica no es una estrategia de comunicación, sino una forma de gestión organizacional. La coherencia entre lo que se dice, se hace y se siente dentro de una organización es lo que convierte la diversidad en un factor real de diferenciación. Para las empresas del presente, esto no solo representa una oportunidad de reputación, sino también una vía para consolidar confianza, innovación y sostenibilidad.

Anexo 1. Acceso a carpeta transcripciones entrevistas y grupos focales

[TRANSCRIPCIONES ENTREVISTAS Y FOCUS GROUPS](#)

Referencias

Alhaddad, A. (2015). Perceived quality, brand image and brand trust as determinants of brand loyalty. *Journal of Research in Business and Management*, 3(4), 01–08. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.939>

Arrese, Á., Sádaba, C., & Casado, L. (2024). Beyond diversity: Toward a disability inclusive marketing. In *Decolonizing Marketing Theory and Practice: Beyond Inclusivity and Sustainability Debates* (pp. 97–113). <https://doi.org/10.4324/9781032698083-8>

Baker, A., Larcker, D. F., McClure, C., Saraph, D., & Watts, E. (2024). Diversity washing. *Journal of Accounting Research* (forthcoming). Chicago Booth Research Paper No. 22-18. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4298626>

Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>

Cong, G., Zhang, H., & Chen, T. (2022). A Study on the Perception of Authenticity of Tourist Destinations and the Place Attachment of Potential Tourists—The Case of Ding Zhen’s Endorsement of Ganzi, Sichuan. *Sustainability*, 14(12). <https://doi.org/cvirtual.cesa.edu.co/10.3390/su14127151>

Consuegra, H., & Quiñones-Cintrón, V. (2012). La autenticidad como eje diferenciador de marcas: su diseño estratégico mediante el uso de brandcepts. *Forum Empresarial*, 17(2), 23–52. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.33801/fe.v17i2.3748>

Dam, T. C. (2020). Influence of brand trust, perceived value on brand preference and purchase intention. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 939–947. https://www.researchgate.net/profile/Abdullah-Alhaddad/publication/277343185_Perceived_Quality_Brand_Image_and_Brand_Trust_as_Determinants_of_Brand_Loyalty/links/55697c5408aefcb861d5d082/Perceived-Quality-Brand-Image-and-Brand-Trust-as-Determinants-of-Brand-Loyalty.pdf

Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. V., & Prince, S. (2020, May 19). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>

Dwivedi, P., & Paoletta, L. (2024). Tick off the gender diversity box: examining the cross-level effects of women’s representation in senior management. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0506>

Grieco, C. (2024). Conceptualizing inclusive marketing: A synthesis of theory and practice. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.09.008>

Gulzar, O., Malik, M. I., Nawaz, F., & Shahid, O. B. (2025). Knowledge dissemination and employee-based brand equity nexus: an inclusive marketing perspective. *Corporate Communications: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/ccij-09-2023-0121>

Ha, H. Y. (2004). Factors influencing consumer perceptions of brand trust online. *Journal of Product & Brand Management*, 13(5), 329–342. <https://www-emerald-com.cvirtual.cesa.edu.co/insight/content/doi/10.1108/10610420410554412/full/pdf?title=factors-influencing-consumer-perceptions-of-brand-trust-online>

Hollenbeck, C. R., & Patrick, V. M. (2023). A R.E.C.I.P.E. for inclusion: A six-step journey to teaching inclusive marketing orientation. *Marketing Education Review*, 33(2), 142–148. <https://doi.org/10.1080/10528008.2022.2159439>

Iyer, K. V., & Dani, K. (2025). Femvertising empowering or commodifying women? Exploring the changing feminist discourse in internationally award-winning advertisements. *Corporate Communications*. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2023-0157>

Jetubhai, K. B. (2024). Inclusive Campaign and Exclusive Workplace: A Comparative Study of Indian Companies' Audio-Visual LGBTQ Advertising Campaigns and Their Workplace Equality. *Studies in Media and Communication*, 12(3), 84–91. <https://doi.org/10.11114/smc.v12i3.6809>

Kamila, M. K., & Jasrotia, S. S. (2023). Ethics in product marketing: A bibliometric analysis. *Asian Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s13520-023-00168-4>

Kantar. (2024). Brand Inclusion Index 2024. <https://www.marketersbyadlatina.com/uploads/files/44Lw3neUy1.pdf>

Khan, I., & Fatma, M. (2023). CSR Influence on Brand Image and Consumer Word of Mouth: Mediating Role of Brand Trust. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15043409>

Licsandru, T. C., & Cui, C. C. (2017). Subjective social inclusion: A conceptual critique for socially inclusive marketing. *Journal of Business Research*, 82, 330–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.036>

Mercer. (s.f.). Diversidad, equidad e inclusión (DEI). <https://www.mercer.com/es-co/insights/talent-and-transformation/diversity-equity-and-inclusion/>

Moore, F. (2003). Internal Diversity and Culture's Consequences: Branch/Head Office Relations in a German Financial MNC. *Management International Review*. <https://www.jstor.org/stable/40835961>

Morfaki, C., & Morfaki, A. (2022). Gestión de la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral: Una revisión crítica y perspectivas futuras. *Revista Internacional de Liderazgo Organizacional*, 11(4), 426–443. <https://doi.org/10.33844/IJOL.2022.60343>

Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *SAGE Open*, 2(2), 2158244012444615. <https://doi.org/10.1177/2158244012444615>

Rajavi, K., Kushwaha, T., & Steenkamp, J. (2019). In Brands We Trust? A Multicategory, Multicountry Investigation of Sensitivity of Consumers' Trust in Brands to Marketing-Mix Activities. *Journal of Consumer Research*, 651–670. <https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/27030311>

Rybnikova, I., & Weigel, A. (2024). The effectiveness of corporate diversity training from the trainers' perspective: results of a qualitative study in Germany. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 43(8), 1259–1275. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1108/EDI-06-2023-0208>

Shoji Tanaka, C., Kim, C., Takahashi, H., & Nishihara, A. (2024). Impact of brand authenticity on word-of-mouth for tourism souvenirs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1–20. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1080/23311975.2023.2290222>

Srivastava, J., Malik, N., & Tripathi, S. N. (2024). Inclusive marketing communication with specific reference to LGBTQ: A review of literature and directions for future research. *FIIB Business Review*. <https://doi.org/10.1177/23197145241291407>

Sun, Y., Liu, X., Chen, H., Zhu, L., & Li, Y. (2023). E-commerce brand authenticity perception model of territorial characteristic agricultural products based on fuzzy cognitive map and emotional analysis. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 45(3), 3807–3822. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.3233/JIFS-230251>

Trkulja, Ž. M., Primorac, D., & Bilić, I. (2024). Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Administrative Sciences*, 14(4), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci1404006>

Tuli, N., Srivastava, V., & Kumar, H. (2025). Inclusive marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 191, 115274. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115274>

Universidad de Stanford. (2024, agosto). Corporate “diversity washers” spin investors. Stanford Report. <https://news.stanford.edu/stories/2024/08/how-corporate-diversity-washers-spin-investors>

Zumkley, M., Sage, F., de Dios Panal, S., & Prinz, J. (2025). Does diversity matter? Explaining the effects of team diversity on team performance using data from a student's business simulation game. *Team Performance Management*, 31(1/2), 1–12. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1108/TPM-01-2023-0005>