3. Inclusión laboral como estrategia organizacional: estudio de caso en la industria automotriz mexicana

Nery Diana Torres Meraz*
Esnevit García Hernández**

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.485.03

Resumen

En los últimos años, la inclusión laboral ha sido abordada en la literatura académica y en el debate público desde dos perspectivas principales: desde las condiciones de accesibilidad y seguridad para personas con discapacidad y desde la promoción de la igualdad laboral y no discriminación. Con un enfoque cualitativo de carácter descriptivo analítico se presenta el estudio de caso de Nissin Manufactura de México, S.A. de C.V., empresa certificada en la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015: *Igualdad laboral y no discriminación*. El objetivo es analizar el proceso mediante el cual la empresa implementó un sistema de gestión orientado a la inclusión, lo que le permitió obtener la certificación y reconocimiento en esta norma. A partir del análisis documental y de la revisión sistemática de los requisitos normativos, se estudian las prácticas implementadas en materia de igualdad laboral, no discriminación y corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, así como la experiencia de inclusión focalizada mediante la incorporación laboral de personas refugiadas. Los resultados muestran que, aunque la certificación tiene un carácter voluntario,

* Doctora en Ciencias Sociales. Docente en la Facultad de Contaduría y Administración de la UASLP. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-0576-9073
** Licenciada en Administración. Coodinadora de las actividades para el cumplimientos de los requisitos de la Norma Mexicana NMX-R-0250SCFI-2015.

su implementación favorece la institucionalización de prácticas inclusivas, el fortalecimiento del clima laboral y la alienación de la gestión del talento con un enfoque basado en derechos. El estudio aporta evidencia empírica sobre el papel de las normas voluntarias como herramientas de gobernanza organizacional para promover la inclusión laboral en el contexto mexicano.

Palabras clave: *inclusión laboral, igualdad laboral y no discriminación, certificación NMX-R-025-SCFI-2015.*

Introducción

La inclusión laboral se ha consolidado en la literatura académica como un concepto multidimensional que trasciende la mera incorporacióndepersonas al mercado de trabajo. En términos analíticos, implica la creación de condiciones estructurales, organizacionales y culturales orientadas a garantizar el acceso equitativo al empleo, la igualdad de oportunidades de desarrollo profesional y la protección frente a prácticas de discriminación. Desde esta perspectiva, la *inclusión* se entiende como el proceso mediante el cual una persona o grupo se integra a una situación, actividad, o sector; mientras que la *inclusión social* hace referencia a la integración de un individuo, o grupo, a un sistema colectivo, a grupos o redes, o a participar en la sociedad de la que son parte. De esta noción se desprende la inclusión laboral, componente fundamental de la inclusión social, relacionado con el acceso a empleos en condiciones adecuadas, lo que en la actualidad se conceptualiza como *trabajo decente* (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2017).

En el contexto mexicano, la inclusión laboral adquiere particular relevancia debido a la persistencia de desigualdades estructurales en el mercado de trabajo, caracterizado por altos niveles de informalidad, segmentación ocupacional y exclusión sistemáticas de algunos grupos de la población, como las personas con discapacidad, las mujeres, las personas indígenas, los jóvenes y otros colectivos en situaciones de vulnerabilidad (Zimbrón Pérez y Ojeda López, 2022; Rubí Salazar, 2015). En consecuencia, la inclusión la-

boral debe analizarse como un proceso dinámico que articula derechos humanos, políticas públicas, marcos normativos y prácticas organizacionales.

La inclusión laboral en México es un tema crucial en la actualidad, especialmente a partir de la publicación de normativas como la Norma Oficial Mexicana NOM-034-STPS-2016 y la norma NMX-R-025-SCFI-2015. Estas regulaciones están dirigidas a fomentar ambientes de trabajo inclusivos para personas con discapacidad (NOM 034) y a establecer procesos que promuevan la igualdad de oportunidades en el empleo para todas las personas (NMX 025). En un escenario pospandémico marcado por el deterioro de las oportunidades laborales para los sectores vulnerables, estas normas adquieren una relevancia adicional al evidenciar la necesidad de políticas laborales inclusivas que respondan a las condiciones actuales del mercado de trabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021).

Las normas en materia de igualdad laboral, no discriminación e inclusión constituyen instrumentos relevantes para orientar la acción de las organizaciones en la promoción de entornos de trabajo más equitativo. En el contexto mexicano, ofrecen criterios explícitos para la adopción de políticas, prácticas y mecanismos institucionales orientados a garantizar la igualdad de trato y de oportunidades en el empleo, aunque su efectividad depende de su implementación adecuada y del compromiso que adquieren los actores involucrados.

La capacitación adecuada y la promoción de una cultura laboral inclusiva son esenciales para lograr los objetivos de inclusión que estas normas buscan alcanzar. No obstante, la existencia de un marco normativo no garantiza por sí misma la transformación de las prácticas organizacionales ni la mejora sustantiva en el acceso, la permanencia y el desarrollo laboral de los grupos históricamente excluidos. La efectividad de estas normas depende en gran medida de su implementación adecuada, del nivel de apropiación institucional y del compromiso sostenido de los distintos actores involucrados, particularmente de la alta dirección y de las áreas responsables de la gestión del capital humano. En este sentido, la literatura coincide en señalar que la traducción de los lineamientos normativos en prácticas efectivas requiere procesos organizacionales deliberados y coherentes.

A pesar de la relevancia de estos instrumentos normativos, el análisis de su aplicación y efectividad en el contexto mexicano sigue siendo limitado. La evidencia empírica disponible es escasa y, en su mayoría, proviene

de fuentes institucionales, estudios de caso aislados o informes asociados a procesos de certificación. Si bien estos insumos aportan información valiosa, su alcance es restringido y no siempre permite evaluar de manera sistemática la relación entre la adopción de las normas y los resultados observables en términos de inclusión laboral.

Por ello, resulta relevante seguir fortaleciendo la producción de evidencia empírica sobre la implementación de normas de igualdad laboral y no discriminación en las organizaciones. Con este propósito, el presente estudio analiza el caso de la empresa Nissin Manufactura de México, S.A. de C.V. (en adelante Nissin), organización de origen japonés establecida en San Luis Potosí, que ha obtenido la certificación en la norma NMX-R-025 SCFI-2015. Su objetivo de diversificar su mercado y contribuir al desarrollo de la región se articula con el propósito de promover entornos organizacionales favorables, prevenir actos de violencia o acoso, y promover un enfoque integral de la vida laboral, familiar y personal de sus colaboradores que permita contribuir a una sociedad más incluyente y libre de discriminación.

Para contribuir a cerrar esta brecha en la literatura, el presente estudio tiene como objetivo general analizar el proceso de implementación del sistema de gestión orientado a la inclusión laboral en Nissin Manufactura de México, S.A. de C.V., evaluando cómo la adopción de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 favorece la institucionalización de prácticas inclusivas y el fortalecimiento del clima laboral. A partir de este propósito, se desprenden tres objetivos específicos: (1) describir los ajustes organizacionales adoptados por la empresa en materia de igualdad y corresponsabilidad; (2) examinar el impacto de la inclusión focalizada, particularmente mediante la contratación de personas refugiadas dentro de su cultura corporativa; (3) identificar el papel de las normas voluntarias como herramientas de gobernanza organizacional en el mercado laboral mexicano.

En congruencia con estos objetivos, el análisis de caso está guiado por la pregunta central ¿de qué manera el proceso de implementación y certificación de la norma NMX 025 en Nissin contribuye a la institucionalización de prácticas efectivas de inclusión y no discriminación? Las preguntas secundarias están enfocadas en determinar ¿cuáles fueron las estrategias es-

pecíficas aplicadas para promover la igualdad de oportunidades?, ¿cómo influyó la inclusión de grupos vulnerables en la gestión del talento con enfoque en derechos humanos?, y ¿en qué medida el cumplimiento de los requisitos técnicos de la norma NMX-R-025-SCFI-2015 funciona como un catalizador para generar transformaciones sustantivas y sostenidas desde un modelo de gestión de recursos humanos tradicional hacia una gobernanza organizacional basada en el enfoque de derechos?

El artículo se estructura en tres secciones. En la primera se presentan brevemente los conceptos de *inclusión social* e *inclusión laboral*; se discuten los principales enfoques teóricos que abordan esta problemática y se expone el marco de análisis de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 (NMX 025). Esta sección sirve de preludio para presentar la información general de la empresa Nissin y analizar las acciones, procesos y resultados que sustentaron la obtención de la certificación. Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio con énfasis en los principales hallazgos, las contribuciones del caso analizado y los retos pendientes en materia de inclusión laboral y no discriminación.

Contexto teórico

Dicotonomía entre inclusión y exclusión

La dictonomía entre inclusión social y exclusión social refleja tensiones estructurales en los sistemas económicos y sociales, mientras que la inclusión busca garantizar derechos y participación, la exclusión evidencia desigualdades, precariedad y vulnerabilidad. Para Rodríguez et al. (2012), considerar que la inclusión es el reverso del concepto de exclusión refleja un pensamiento simplista y lineal; en su lugar, proponen considerar a estos conceptos como un "par dialéctico, donde ambos términos son interdependientes y dan cuenta de las relaciones de poder y dominación en el escenario de un sistema económico" (pp. 34).

En el presente estudio, se emplean los conceptos de *inclusión social* e *exclusión laboral* como marcos analíticos para examinar el caso previamente descrito. No obstante, se reconoce que el fenómeno puede ser interpretado

desde ambas perspectivas, inclusión y exclusión, las cuales ofrecen aproximaciones complementarias para comprender las dinámicas de integración y marginación en contexto laborales específicos. La *inclusión social* es un concepto multidimensional y dinámico que se relaciona con los procesos estructurales de *exclusión social*, entendidos como el no acceso a derechos, recursos, oportunidades y participación en la vida social, económica, política y cultural (tabla 3.1). De acuerdo con Silver (1994), la *inclusión* se concibe como un proceso mediante el cual se garantiza que todas las personas, independientemente de sus características personales o sociales, puedan participar plenamente en la sociedad. Este enfoque se amplía con el trabajo de Sen (1999), quien vincula la inclusión con el desarrollo de capacidades y libertades más allá del acceso formal a bienes o servicios.

Tabla 3.*1 Características diferenciadoras de las dicotomías exclusión-inclusión*

Dimensión	Exclusión	Inclusión
Consideraciones	Desigualdad- vulnerabilidad	Participación - Derecho
Social	Ruptura del lazo social, desafiliación social, desatención de derechos fundamentales.	Ejercicio pleno de la ciudadanía y de derechos humanos, cohesión social, acceso a servicios públicos
Laboral	Desempleo de larga duración, informalidad, discriminación	Empleo de calidad, protección social y valoración de la diversidad en la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Históricamente el desarrollo del concepto se sitúa en Francia, en la década de 1960, y se consolida en Europa a partir de la década de 1990, impulsado por organismos como la Unión Europea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que lo adoptan como eje central de las políticas sociales frente al aumento de la desigualdad, la pobreza y la precarización laboral (Rubí Salazar, 2015; Abramo et al, 2019). Actualmente, organismos como la OIT y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) consideran la inclusión social, y en particular la inclusión laboral, como un objetivo de desarrollo social; la inclusión laboral y el trabajo decente se consideran pilares fundamentales e interdependientes para alcanzar el desarrollo sostenible, especialmente para lograr el Objetivo 8 de la Agenda 2030: *Trabajo decente y crecimiento económico*.

La inclusión laboral es una dimensión específica de la inclusión centrada en el acceso equitativo, digno y sostenible del empleo. Se refiere no solo a la posibilidad de obtener un trabajo, sino a la participación plena en el mercado laboral en condiciones de igualdad, no discriminación y justicia social (OIT, 2014). Inicialmente, la inclusión laboral estuvo asociada a políticas de integración de grupos considerados vulnerables bajo modelos asistencialistas o de cuotas; con el tiempo esta visión evolucionó hacia enfoques de derechos humanos, capacidades y diversidad, e inclusión organizacional (Palacios, 2008).

La relación entre inclusión social e inclusión laboral es estructural y bidireccional. El empleo es uno de los principales mecanismos de integración social, ya que proporciona ingresos, identidad social, redes de apoyo y participación cívica (Castel, 2003). Desde esta lógica, la exclusión laboral refuerza la exclusión social y la inclusión laboral actúa como un factor clave para la inclusión social sostenida. El trabajo constituye un eje central de pertenencia social en las sociedades modernas, por lo que la precarización o la negación del empleo genera procesos de desafiliación social, mediante los cuales los individuos pierden sus vínculos institucionales y comunitarios que sostienen la vida. En consecuencia, las políticas de inclusión social carecen de efectividad si no incorporan estrategias sólidas de inclusión laboral (CEPAL, 2023).

Enfoques teóricos de la inclusión laboral

Se distinguen tres tipos: (a) *Enfoque de derechos humanos*. Considera la inclusión como una obligación del Estado y de las organizaciones para garantizar la igualdad sustantiva y la no discriminación (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2006); (b) *Enfoque de capacidades*. Plantea que la inclusión depende de la posibilidad real de las personas para elegir y desarrollar proyectos de vida valiosos, incluyendo el trabajo digno (Sen, 1999; Nussbaum, 2011); (c) *Enfoque organizacional y de diversidad*. Analiza la inclusión laboral en términos de culturas organizacionales, liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad (Mor Barak, 2016).

El *enfoque de derechos humanos* cobra fuerza en investigaciones recientes, especialmente en América Latina. Este enfoque sostiene que la inclusión no es solo una práctica de gestión organizacional, sino un derecho constitucional y social que debe garantizarse mediante marcos normativos, políticas públicas y mecanismos efectivos de cumplimiento. En México, la inclusión social y laboral se ha vinculado con el marco constitucional de derechos humanos con las transformaciones del mercado de trabajo y con la persistencia de desigualdades estructurales asociadas a género, discapacidad, origen étnico, edad y condición socioeconómica (Rubí Salazar, 2015).

La reforma constitucional de 2011 en materia de derechos humanos marcó un punto de inflexión en la conceptualización de la inclusión al establecer el principio de igualdad sustantiva y la prohibición de toda forma de discriminación, alineando el marco jurídico con los estándares internacionales (Salazar Ugarte, 2014). Con esta reforma, la inclusión deja de concebirse como una política asistencialista y se concibe como una obligación del estado, lo cual tiene implicaciones importantes para el ámbito laboral. Con ello, la inclusión social se considera un proceso orientado a garantizar el acceso efectivo a derechos, como el trabajo digno y socialmente útil, contemplado en el artículo 124 constitucional.

Desde esta perspectiva, el acceso al trabajo digno, en condiciones de igualdad y no discriminación constituye un derecho humano fundamental, cuyo cumplimiento corresponde tanto al Estado como a los empleadores. Desde este marco, la inclusión laboral se vincula con el concepto de trabajo decente, entendido como el empleo productivo realizado en condiciones de libertad, equidad, seguridad y respeto a los derechos humanos (Martínez Mejía y Nova Melle, 2025).

El *enfoque de capacidades y de desarrollo humano*, propuesto originalmente por Amartya Sen y ampliado por Martha Nussbaum, ha sido retomado y actualizado en la literatura reciente para analizar la inclusión laboral más allá del acceso al empleo. Se distingue la inserción laboral, que identifica barreras de acceso al empleo y participación en el trabajo (Huepe, 2023), de las condiciones de trabajo, que involucran el acceso al trabajo decente (CEPAL, 2023). Desde la perspectiva de las capacidades, la *inclusión laboral* se define como la posibilidad real de las personas para

elegir, acceder y sostener un trabajo que valoren, en función de sus aspiraciones, habilidades y condiciones de vida.

Las publicaciones en esta esfera destacan que no toda inserción laboral es inclusiva: se presentan trabajos precarios, inseguros o discriminatorios que reproducen la exclusión social, aún cuando existe empleo (Robenys, 2017). La inclusión laboral se analiza en términos de expansión de capacidades, como la capacidad de acceder a un empleo digno, la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, la autonomía para participar en decisiones laborales que le conciernan al trabajador, la seguridad material y social que se deriva del trabajo. La CEPAL (2023) señala que la ausencia del trabajo o su inserción precaria reduce las capacidades clave como la participación social, la autoestima y la seguridad futura, facilitando procesos de exclusión y desafiliación social.

El *enfoque de diversidad, equidad e inclusión,* conocido como DEI (Diversity, Equity and Inclusión), representa el enfoque contemporáneo más extendido para conceptualizar la inclusión laboral; considera que la inclusión en el lugar de trabajo va más allá de la representación numérica o cumplimiento formal; implica un clima laboral donde las diferencias son valoradas, todos los empleados pueden participar plenamente y las barreras sistémicas se abordan activamente. Cunningham (2023) sitúa la inclusión laboral como un proceso multiescalar que abarca desde prácticas organizacionales hasta relaciones interpersonales, destacando que los resultados positivos requieren estrategias integradas en una cultura organizacional, liderazgo y políticas internas.

La perspectiva organizacional relaciona diversidad con el reconocimiento de las diferencias personales, como género, etnia, capacidades, orientación sexual entre otros; refiere la equidad a una situación donde prevalecen condiciones justas y recursos adecuados para la participación plena de todas las personas y grupos, y concibe a la inclusión como la participación activa de todas las personas en las prácticas laborales y en los procesos de toma de decisiones.

Esta perspectiva se centra en el papel de las empresas y organizaciones como espacios clave donde se materializa —u obstaculiza— la inclusión laboral. Este marco teórico se consolida bajo los estudios DEI, en donde la *inclusión laboral* se define como la creación de entornos de

trabajo donde todas las personas puedan participar plenamente, ser valoradas y desarrollarse, independientemente de sus características personales o sociales. La investigación, en este sentido, se enfoca en las prácticas cotidianas relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección del personal, liderazgo inclusivo, climas organizacionales basados en el respeto y la pertenencia, y la existencia de oportunidades equitativas de promoción y desarrollo profesional. Este enfoque resulta especialmente adecuado para el caso mexicano, donde la normatividad existe, pero su aplicación depende en gran medida de decisiones organizacionales y de la cultura empresarial.

La producción académica en México sobre inclusión laboral y no discriminación se caracteriza por un enfoque predominantemente descriptivo y diagnóstico, en donde se hace énfasis en la identificación de barreras estructurales que enfrentan los grupos históricamente excluidos del mercado laboral, particularmente las personas con discapacidad (Castellanos Muñoz y Quintana, 2019), mujeres, jóvenes, afrodescendientes y pueblos indígenas (Rubí Salazar, 2015; Huepe, 2023). La mayoría de los estudios coinciden en señalar que, a pesar de la existencia de un marco normativo robusto, persisten brecas significativas entre el reconocimiento formal de derechos y su ejercicio efectivo (Zimbrón y Ojeda, 2022).

Norma sobre inclusión laboral y no discriminación: NMX-R-025-SCFI-2015

La NMX 025 es un instrumento de certificación de adopción voluntaria en México; ha sido diseñada para reconocer a los centros de trabajo públicos, privados y sociales que ejecutan prácticas de igualdad laboral y no discriminación. A diferencia de las Normas Oficiales Mexicanas, que son obligatorias, esta es una norma mexicana voluntaria (de ahí su clasificación NMX), su propósito es reconocer y estandarizar la gestión de recursos humanos bajo un enfoque de inclusión, favoreciendo el desarrollo integral de las y los trabajadores, y promoviendo la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el empleo (Secretaría de Economía, 2015).

Esta norma surgió de la fusión de tres instrumentos que operaban de forma aislada hasta 2015. El *Modelo de Equidad de Género*, impulsado por el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres), la *Guía de Acción Contra la Discriminación*, promovida por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED), y la *Norma Mexicana para la Igualdad Laboral entre Mujeres y Hombres* de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). La versión 2015 unificó los esfuerzos de las tres instituciones por lo que se creó un mecanismo tripartito: STPS, Inmujeres y CONAPRED, que se encuentra vigente hoy en día (Secretaría de Economía, 2015).

La creación de esta norma obedece a la necesidad de alinear las prácticas laborales con los principios de no discriminación y derechos humanos establecidos en la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres, la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley Federal del Trabajo; así como los convenios y tratados que el país ha firmado en la materia. La norma ofrece reconocimiento oficial y visibilidad pública a los centros de trabajo certificados bajo su amparo.

La NMX-R-025-SCFI-2015 se caracteriza por que su aplicación es voluntaria; aplica a cualquier centro de trabajo establecido en el país, independientemente de su tamaño o del sector de actividad económica. Para acceder a la certificación se incluyen tres tipos de requisitos: (a) de participación, (b) críticos, y (c) no críticos, que el centro de trabajo debe lograr para obtener el reconocimiento. El requisito *de participación* se refiere a la no existencia de incumplimientos a la Ley Federal del Trabajo y a la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la discriminación, los requisitos *críticos* y *no críticos* se describen en las tablas 3.2 y 3.3.

La evaluación de cumplimiento de estos requisitos se realiza mediante la participación de organismos de certificación acreditados por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA), lo que garantiza la objetividad del proceso. Para obtener el certificado es necesario que el centro de trabajo obtenga al menos 70 puntos; de los cuales 30 corresponden a los cinco requisitos críticos: política de igualdad laboral y no discriminación documentada, comité o consejo de vigilancia interno, procesos de reclutamiento y selección de personal sin discriminación, auditoría interna y medición del clima organizacional.

En total, un centro de trabajo podría obtener hasta 100 puntos por el cumplimiento tanto de requisitos críticos como no críticos. Si una institución obtiene al menos 70 puntos, puede acceder al certificado en igualdad laboral y no discriminación. Si además de haber obtenido los 70 puntos, la empresa u organización realiza medidas de nivelación, de inclusión y acciones afirmativas1 puede acceder al certificado en sus categorías bronce, plata u oro, dependiendo del número de medidas que se incorporen en su actuación.

Tabla 3.*2 Requisitos críticos de la NMX-R-025-SCFI-2015*

Requisitos críticos	Valoración de los requisitos
1. Política de igualdad laboral y no discriminación. Documento firmado y difundido por la alta dirección. Establece el compromiso real de la organización.	*0-10 puntos*
2. Comité o Consejo de vigilancia. Grupo interno formal encargado de supervisar y vigilar el desarrollo e implementación de prácticas de igualdad laboral y no discriminación.	*0-5 puntos*
3. Proceso de reclutamiento y selección. Procedimiento libre de sesgos, sin discriminación y con igualdad de oportunidades.	*0-5 puntos*
4. Auditoría interna. Revisión diagnóstica previa a la certificación para evaluar la implementación de prácticas y acciones relativas al proceso de certificación.	*0-5 puntos*
5. Medición del clima laboral. Encuesta para evaluar la percepción del personal sobre el ambiente de respeto e inclusión.	*0-5 puntos*
Puntos totales posibles	*30*

Fuente: Adaptado de la NMX-R-025-SCFI.

Cabe señalar que los requisitos críticos son indispensables para poder acceder a la certificación, sin ellos no se puede obtener la certificación bajo esta norma. Los requisitos no críticos complementan esta evaluación, que permite obtener hasta 70 puntos adicionales. Esta norma evalúa la existencia, aplicación sistemática y evidencia documental de cada requisito con las puntuaciones señaladas en las tablas 3.2 y 3.3.

1 Las medidas de nivelación, de inclusión y acciones afirmativas son medidas que buscan hacer efectivo el acceso de todas las personas a la igualdad real de oportunidades eliminando las barreras físicas, comunicacionales, normativas o de otro tipo, que obstaculizan el ejercicio de derechos y libertades prioritariamente a las mujeres y a los grupos en situación de discriminación o vulnerabilidad (Secretaría de Economía, 2015). retener talento diverso, así como proporcionar ventajas adicionales a las empresas e instituciones en procesos de licitación pública.

Tabla 3.*3 Requisitos no críticos de la NMX-R-025-SCFI-2015*

Requisitos no críticos	Valoración de los requisitos
6. Código de Ética. Documento que guía el comportamiento y prohíbe explícitamente la discriminación.	*0 a 3 puntos*
7. Igualdad salarial y de prestaciones y compensaciones. Tabuladores transparentes para garantizar pago igual por trabajo de igual valor.	*0 a 5 puntos*
8. Procesos de ascenso y permanencia transparentes y accesibles	*0 a 5 puntos*
9. Procesos de formación, capacitación y adiestramiento. Libres de sesgos sexistas o discriminatorios, con igualdad de oportunidades.	*0 a 5 puntos*
10. Plan de capacitación y sensibilización en igualdad laboral y no discriminación	*0 a 5 puntos*
11. Lenguaje incluyente. Comunicación interna y externa libre de sexismo y estereotipos.	*0 a 5 puntos*
12. Corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar	*0 a 5 puntos (Incluye cinco subapartados que pueden proporcionar hasta un total de 23 puntos).*
13. Accesibilidad universal para personas con discapacidad y condiciones especiales de movilidad.	*0 a 3 puntos (Incluye cuatro dimensiones que aportan hasta 12 puntos).*
14. Mecanismos de denuncia para atender casos de violencia laboral, acoso y hostigamiento.	*0 a 7 puntos*
Puntos posibles	*70*

Fuente: Adaptado de la NMX-R-025-SCFI.

Con la certificación proporcionada por la norma se ha favorecido la adopción de políticas formales que integran la igualdad de género, la prevención de la violencia y la no discriminación en los procesos de recursos humanos; mejora en la imagen institucional, un clima laboral más inclusivo, reducción de prácticas discriminatorias; mejora la capacidad para atraer y retener talento diverso, así como proporcionar ventajas adicionales a las empresas e instituciones en procesos de licitación pública.

La principal limitación de esta norma es su carácter no obligatorio, pues al no ser exigible por la Ley, su impacto es reducido; el cumplimiento de la norma podría indicar que las organizaciones están cumpliendo con los requisitos, aunque ello no garantiza necesariamente la inclusión real de algunos grupos, como lo señalan Mucharraz y Cano et al. (2025) y Vázquez et al. (2021). Cabe señalar que la norma evalúa la existencia de procesos y políticas formales, lo que no implica la medición del impacto social o transformación cultural dentro de las organizaciones, lo cual indica el alcance

limitado de la misma en términos de cambios estructurales. Adicionalmente, en las fases iniciales de implementación, se pueden presentan resistencias culturales y percepción de carga administrativa que requiere el reforzamiento de prácticas de sensibilización para su aceptación.

Metodología

La presente investigación se inscribe en un enfoque cualitativo de carácter descriptivo-analítico, el cual resulta pertinente para el análisis de fenómenos organizacionales complejos como la inclusión laboral. Este enfoque permite explorar en profundidad las dinámicas organizacionales y captar la manera en que las prácticas, discursos y estructuras institucionales configuran una cultura inclusiva. La elección de este enfoque responde a la necesidad de comprender no solo los resultados alcanzados por la empresa sino también los procesos que subyacen a la implementación de políticas de inclusión laboral (Creswell y Creswell, 2023). Al priorizar la comprensión de esta dinámica, el enfoque facilita la identificación de patrones emergentes en la implementación de políticas de equidad.

Para abordar el objeto de estudio se empleó el *estudio de caso único*, una metodología reconocida por su capacidad de ofrecer una comprensión contextualizada de un fenómeno en su contexto real (Simmons, 2011). El caso seleccionado corresponde a la empresa Nissin, ubicada en San Luis Potosí, cuya experiencia resulta ilustrativa para analizar las estrategias de inclusión laboral en el marco de la certificación de la norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación.

El diseño se orientó a analizar el proceso evolutivo de la cultura inclusiva en la organización, poniendo especial énfasis en las prácticas de inclusión, barreras estructurales y factores facilitadores, considerando sus políticas, procedimientos y cultura institucional. Esta aproximación permitió capturar la trayectoria que siguió la empresa para lograr la certificación.

Acorde con el diseño propuesto, la unidad de análisis se definió en torno a la empresa, entendida como una entidad organizacional que articula políticas, prácticas de inclusión y relaciones institucionales, lo que permitió examinar de manera sistemática las acciones emprendidas para consolidar un entorno

laboral inclusivo. Esta delimitación permitió focalizar el análisis en las decisiones estratégicas y operativas adoptadas por la organización, así como en los mecanismos de gestión del talento humano vinculados al cumplimiento de estándares normativos en materia de igualdad laboral y no discriminación.

Asimismo, se buscó comprender cómo dichas acciones se articularon con los lineamientos normativos y con las exigencias de los organismos certificadores, lo que permitió valorar la coherencia entre las prácticas internas y los estándares externos. Para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, se aplicó una estrategia de triangulación de fuentes de información, lo que permitió contrastar la información institucional con la evidencia documental y los marcos regulatorios vigentes.

En la fase derecolección de datos, las técnicas e instrumentos incluyeron, en primer lugar, el análisis documental mediante la técnica de análisis de contenido. Este procedimiento abarcó la revisión de la normatividad aplicable, el examen de documentos institucionales y la exploración de sitios WEB, tanto de la empresa objeto de estudio como de las compañías pertenecientes al mismo grupo corporativo, con especial atención a la página del corporativo central. El análisis permitió contextualizar las prácticas organizacionales dentro del marco normativo aplicable. Para que el volumen de información recabada en el análisis documental pudiera ser medido de forma objetiva, el trabajo se complementó con la aplicación de una lista de verificación analítica diseñada para evaluar el cumplimiento de los criterios establecidos en la norma NMX-R-025-SCFI-2015, herramienta que permitió sistematizar la información, identificar de manera estructurada los avances y áreas de mejora en las prácticas organizacionales y contrastar las prácticas observadas con los requisitos normativos. El uso de esta herramienta facilitó el análisis de la evidencia como un indicador de la consolidación de una cultura organizacional inclusiva.

Resultados

La presente sección expone los resultados derivados del análisis del estudio de caso con el propósito de examinar la implementación de prácticas de inclusión laboral y no discriminación en el contexto organizacional

seleccionado. El análisis se orienta en identificar tanto los avances como las limitaciones en la aplicación de los lineamientos normativos en materia de inclusión laboral, particularmente con la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015. De este modo, los resultados permiten evaluar empíricamente la correspondencia entre el marco normativo y las prácticas institucionales observadas en el caso de estudio. Para tal efecto, el apartado se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta información general de la empresa; posteriormente, se analiza el proceso de certificación implementado con base en la norma NMX 025, y finalmente, se examina el caso particular de inclusión laboral de personas refugiadas en las que participa la empresa.

Identidad empresarial y lineamientos estratégicos de Nissin

Nissin Manufactura de México S.A. de C.V es una empresa del sector automotriz de origen japonés fundada en 1946 en Kyoto, Japón. Está presente en siete países, cuenta con 14 plantas y siete oficinas representativas en el mundo. En el 2012 se estableció en San Luis Potosí, México, con el objetivo de diversificar el mercado y contribuir al desarrollo de la región, sin perder de vista su filosofía de fundación: "perseguir la felicidad de todos nuestros colaboradores" (Nissin, 2025a).

Con una plantilla de 550 colaboradores, Nissin se dedica a la fabricación de balancines y piezas de automoción metálicas en acero y aluminio para la transmisión de motor de automóviles; está considerada como una planta Tier 1 de armadoras automotrices;[2] su fortaleza es la línea integral de producción, pues transforma la materia prima en las piezas que serán integradas en los automóviles. Su proceso de transformación va desde el forjado o fundición hasta el proceso de acabado y empaquetado para el ensamblaje de producto final, con los más altos estándares de calidad y tecnología avanzada.

2 Las empresas proveedoras del sector automotriz se clasifican en tres niveles. La proveeduría Tier 1 representa el nivel más alto en la cadena de suministro, abastecen directamente a los fabricantes de equipo original (OEM); los Tier 2 producen componentes o partes especializados que proveen a los Tier 1; mientras que los Tier 3 son proveedores de materias primas, piezas básicas o procesos primarios de producción que atienden a los proveedores Tier 2 (CLAUGTO, 2025).

Como parte de los requisitos para ser Tier 1, se ha construido un sistema de aseguramiento de calidad en la industria automotriz y se han desarrollado las capacidades tecnológicas para respaldarlo, con la misión de "crear un futuro para las personas a través de una manufactura de clase mundial" y "seguir siendo una empresa que los clientes, la sociedad, los y las empleados esperan que exista" (Nissin, 2025a).

Dentro de sus principales clientes destaca la empresa Honda of America, MFG, quien le ha otorgado diversos reconocimientos por su excelencia en entrega y valor. Otros clientes importantes son Yamaha, Nissan, Subaru, Juki, Pegasus, entre otros (figura 3.1).

Figura 3.*1 Clientes de Nissin en el mundo*



Fuente: Tomado de Nissin (2025b).

La filosofía institucional de la empresa se resume en su visión, misión y valores. La misión se divide en dos componentes. El primero es indicativo del carácter global que tiene la empresa es sus distintas ubicaciones: "A través de la manufactura de productos de clase mundial, Nissin Manufactura de México SA. de C.V. creará un futuro brillante para las personas alrededor del mundo" (Nissin, 2025a). El segundo componente se relaciona con el compromiso adquirido con todas las partes interesadas en la compañía, con los clientes, para proporcionar productos de calidad, con los em-

pleados, para ofrecer un entorno que propicie el desarrollo del personal, y con la sociedad, para seguir en el mercado con productos innovadores en un entorno dinámico y cambiante: "Nissin Manufactura de México S.A. de C. V. persistirá como una compañía con expectativas por parte de la sociedad, sus empleados y sus clientes".

Actualmente, la industria automotriz se encuentra en un período de transformación único en el último siglo en respuesta a necesidades tales como la reducción de CO_2 (dióxido de carbono), conducción autónoma y uso compartido de automóviles, por lo que la empresa toma en consideración estas tendencias para contribuir a la transformación y el crecimiento de la industria automotriz del futuro y de varias otras industrias, brindando productos valiosos.

La visión organizacional de la empresa se encuentra plenamente alineada con la misión descrita previamente; se orienta a convertir la compañía en la sede de producción número uno de todas las compañías del grupo Nissin que se encuentran especializadas en moldes y maquinados de alta precisión. Bajo el lema "Nuestra presencia será esperada en la industria global" la empresa proyecta una aspiración de liderazgo y posicionamiento global. Dicha visión resulta congruente con las tendencias de la industria en general: su modelo de planta se alinea con la cuarta revolución industrial, con los estándares de la industria manufacturera en el sector automotriz y con valores que exceden los estándares de satisfacción de los clientes (tabla 3.4).

La visión corporativa, al ser aplicada en el contexto de la planta local, se traduce en la aspiración de consolidarse como "la compañía más saludable de San Luis Potosí"; incorpora de manera explícita una orientación estratégica hacia la protección del medio ambiente, así como al fortalecimiento de la salud y seguridad. Este enfoque complementa y refuerza la proyección global de liderazgo productivo y tecnológico al integrar dimensiones de sostenibilidad, bienestar organizacional y responsabilidad social empresarial.

Asimismo, la valoración de las relaciones con todas las partes interesadas evidencia una concepción sistémica de la gestión organizacional en la que el desempeño económico se articula con el compromiso ético y el desarrollo sostenible, alineándose con los principios de la manufactura avanzada y con los marcos conceptuales de la cuarta revolución industrial.

Tabla 3.*4 Orientación empresarial de Nissin*

VISIÓN NMX 2030

Nos comprometemos a convertir a NMX en la sede de producción número 1 de todas las compañías del grupo Nissin especializadas en moldes y maquinados de precisión. Nuestra presencia será esperada en la industria global.

- Modelo de planta correspondiente a la 4ª. Revolución Industrial
- Evolución desde una empresa de manufactura de piezas del tren motriz.
- Creamos nuevos valores que exceden los estándares de satisfacción al cliente.

Crearemos la compañía más saludable de San Luis, haciendo énfasis en el medio ambiente, la salud y la seguridad.

- Somos una empresa amigable con sus empleados y el medio ambiente.
- Somos una compañía que promueve el desarrollo de las personas que cargarán con el futuro de Nissin y México.
- Somos una compañía que cuenta con una constitución financiera robusta.

Valoramos la relación hacia todas las partes interesadas.

- Actividades de CSR (*responsabilidad social corporativa)* que conducen al futuro de la comunidad, la sociedad y la tierra.
- Mejora continua de la calidad, productos y servicios.
- Retorno adecuado y provisión de valores hacia los accionistas

Fuente: Tomado de Nissin (2025b).

En este contexto, los valores organizacionales —lealtad, honestidad, responsabilidad, respeto y equidad (tabla 3.5)— operan como principios normativos que orientan la conducta individual y colectiva, así como los procesos de toma de decisiones. La lealtad y la honestidad fortalecen la confianza interna y externa con empleados, clientes y todas las partes interesadas; la responsabilidad se manifiesta en el cumplimiento riguroso de los estándares productivos con el cumplimiento de la ley y de las normas aplicables a la empresa; el respeto y la equidad forman parte de sus compromisos y promueven relaciones laborales justas, inclusivas y éticamente sustentadas. En conjunto, estos valores no solo respaldan la coherencia entre la misión y la visión, sino que también contribuyen a la construcción de una cultura organizacional acorde a las tendencias de la industria y los enfoques modernos de gestión organizacional.

Tabla 3.*5 Valores corporativos de Nissin*

Lealtad Mostrar lealtad y hacer nuestro mejor esfuerzo en beneficio del equipo. Apoyar a los miembros del equipo y compartir conocimiento con ellos.	Responsabilidad Comprometerse a cumplir con las tareas, superar cualquier obstáculo y siempre proporcionar un excelente servicio a los clientes internos y externos a través de la mejora continua.
Honestidad Desarrollar una atmósfera de confianza e integridad a fin de garantizar el apoyo, la seguridad y la credibilidad por parte de las demás personas.	Respeto Comprometerse a reconocer las contribuciones e intereses a través del respeto a la autonomía de cada persona. Estamos comprometidos con la apertura y la confianza en todas las relaciones.
Equidad Ofrecer a todos las mismas oportunidades, conficiones y trato acorde a sus méritos y derechos conferidos con tal de llevarles comodidad que corresponde con las necesidades y habilidades de todas las personas.	

Fuente: Tomado de Nissin (2025b).

Procesos principales

La empresa cuenta con una línea integral de producción que le permite transformar los requerimientos de los clientes en piezas de alta precisión. Sus procesos de producción principales incluyen:

(a) *Forjado.* A través del cual el acero es transformado mediante prensas de 1 600 toneladas que ejercen presión sobre moldes para obtener las piezas base que será utilizadas en el proceso final.
(b) *Die Casting*. Proceso en el que el aluminio se funde e inyecta en moldes mediante máquinas de 350 y 650 toneladas.
(c) *Tratamiento térmico*. Proceso que permite mejorar la resistencia mecánica de la pieza, garantía exigida por el sector automotriz, en un área equipada con hornos de carburizado y revenido que operan a temperaturas de 900° y 180°, respectivamente.
(d) *Maquinados de acero*. La empresa es especialista en maquinado de piezas metálicas de diferentes tamaños y formas.
(e) *Maquinado de aluminio*. Se cuenta con un centro de maquinados con tecnología de punta para realizar trabajos de precisión con la más alta calidad.

Prácticas corporativas de promoción de una cultura de inclusión laboral y no discriminación

En línea con el objetivo de crear un entorno de trabajo favorable para los trabajadores y prevenir actos de violencia y acoso, la empresa Nissin ha participado desde el año 2022 en la implementación de esquemas de igualdad laboral y no discriminación, con la finalidad de certificarse en la norma NMX-R-025-SCFI-2015. A lo largo de este período la empresa ha logrado instaurar una política que le ha permitido acceder a la certificación y obtener el reconocimiento bronce, en 2023, y plata, en 2025, por sus logros en la materia (figura 3.2).

Figura 3.*2 Certificaciones en la norma NMX-025*



Fuente: Tomado de Nissin (2025b).

Para acceder a estos reconocimientos en materia de igualdad y no discriminación, la empresa ha desarrollado un proceso sistemático de documentación y formalización de sus prácticas de inclusión laboral. En primer término, se acredita el cumplimiento de los requisitos críticos establecidos en la norma NMX-R-025-SCFI-2015 (tabla 3.6), lo que se refleja en la existencia de una política de igualdad laboral y no discriminación debidamente formalizada, la cual se encuentra publicada y es difundida de forma permanente entre todo el personal a través de su comité de igualdad laboral y no discriminación (figura 3.3). Esta política funge como un mecanismo organizacional clave para la implementación, seguimiento y evaluación de las practicas inclusivas de la compañía.

Tabla 3.*6 Lista de verificación de requisitos críticos considerados en la NMX-025*

Requisitos críticos	Observaciones
1. Política de igualdad laboral y no discriminación.	Se cuenta con una política formalizada, documentada y difundida.
2. Comité o Consejo de Vigilancia	Comité integrado por representantes de áreas clave de la organización
3. Proceso de reclutamiento y selección.	Existe una política de no discriminación y de igualdad en la contratación del personal. Cuenta con un programa de inserción e integración laboral con ACNUR (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados).
4. Auditoría interna.	Se realiza con base en la norma y la auditoría la efectúa un proveedor especializado en este tema.
5. Medición del clima laboral	Se aplica una encuesta interna de clima laboral en donde las preguntas están enfocadas a los tópicos de la Norma.

Fuente: Elaboración propia con base en la norma mexicana NMX-R-025-SCFI.

La composición del comité, integrada por miembros de la alta dirección —incluido el director general y los responsables de las áreas de recursos humanos, finanzas, operaciones y administración, así como por colaboradores provenientes de distintos departamentos— sugiere un enfoque transversal que favorece la incorporación del principio de no discriminación en los distintos niveles de la estructura organizacional. Asimismo, la designación de una persona (*ombudsperson)* responsable de atender de manera

confidencial, formal e imparcial las quejas y solicitudes relacionadas con posibles situaciones de discriminación y violencia laboral, constituye un elemento relevante para la gestión institucional de conflictos y la garantía de la existencia de mecanismos internos de denuncia.

Figura 3.*3 Comité de igualdad laboral y no discriminación de Nissin*



Fuente: Tomado de Nissin (2025b).

Alineados con los estándares de la norma NMX-025 en igualdad laboral y no discriminación, Nissin ha institucionalizado una política de contratación inclusiva, eliminando barreras de acceso al empleo como la exigencia de certificados médicos de embarazo o de virus de inmunodeficiencia humana (VIH), en estricto apego a la normativa vigente. Complementariamente, la organización ha implementado mecanismos de transparencia salarial al dar a conocer los salarios y tabuladores de sueldos que operan dentro de la empresa (figura 3.4).

Figura 3.*4 Política de igualdad laboral y no discriminación en la contratación de personal*



Fuente: Tomado de Nissin (2025b).

La norma mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 establece como requisito la realización de una auditoría interna para evaluar la implementación, seguimiento y mejora de las políticas, prácticas y acciones en materia de igualdad laboral y no discriminación.

En el caso analizado, Nissin realiza auditorías internas periódicas orientadas a verificar el cumplimiento de los requisitos críticos y no críticos previstos en la norma, lo que ayuda también a fortalecer la gestión interna de los riesgos de prácticas discriminatorias. Dichas auditorías consideran la revisión documental, la verificación de evidencias y la identificación de desviaciones respecto a los criterios establecidos conforme al enfoque de mejora continua promovido por la certificación. Los resultados sugieren que la mejora progresiva en la calificación obtenida (esto es, pasar de nivel bronce a plata en la certificación) no corresponde únicamente al cumplimiento formal de la norma, sino que responde a la existencia de procesos sistemáticos de evaluación y mejora orientados a prevenir la discriminación y promover condiciones laborales incluyentes.

Para la medición del clima laboral, la empresa aplica un cuestionario que sirve como herramienta diagnóstica orientada a analizar la percepción del personal respecto a las prácticas de inclusión y no discriminación. Si bien el marco normativo vigente exige únicamente la aplicación del instrumento sin ser vinculante, la empresa ha adoptado un enfoque de gestión de

la información más proactivo, pues los hallazgos derivados de la medición del clima laboral son gestionados como insumos dentro de los procesos de mejora continua, lo que permite identificar áreas de oportunidad y diseñar acciones orientadas a fortalecer las prácticas inclusivas y el respeto a la igualdad de trato de todas las personas.

La empresa ha cumplido también con los requisitos no críticos considerados en la norma NMX-R-025-SCFI-2015 (tabla 3.7). En primer lugar, se cuenta con un código de ética aplicable a toda la organización, el cual prohíbe de manera explícita cualquier forma de discriminación en el centro de trabajo; define las sanciones aplicables en caso de incumplimiento y se encuentra alineado con la política de igualdad laboral y no discriminación. Este código es de observancia obligatoria para todo el personal; las denuncias que se realicen con amparo a este código son anónimas y confidenciales. La articulación de este código de ética con la política de igualdad laboral y no discriminación fortalece la coherencia interna del marco normativo institucional y contribuye a la gestión preventiva de riesgos asociados a la discriminación. Ello sugiere la existencia de un sistema de gobernanza organizacional orientado a la institucionalización de prácticas inclusivas.

Con relación a los requisitos relativos a la igualdad salarial, las prestaciones y los esquemas de compensaciones, así como a la existencia de procesos de ascenso y permanencia transparentes y accesibles, la empresa incorpora criterios explícitos de equidad y transparencia en sus prácticas de atracción de talento; con ello se mitiga la asimetría informativa, mediante la publicación de la remuneración en todas las ofertas de empleo. Asimismo, la organización comunica de forma sistemática al personal y el funcionamiento de los esquemas de ascenso y permanencia, lo que favorece condiciones de acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo laboral. Lo anterior beneficia la confianza del personal en los sistemas de gestión interna y contribuye a la consolidación de prácticas laborales inclusivas orientadas a la igualdad sustantiva.

La institucionalización del lenguaje incluyente y no sexista se considera como un mecanismo estratégico para la visibilización y reconocimiento de la diversidad en el ámbito organizacional. En este sentido, la política de comunicación oficial procura alinear la identidad institucional con estándares internacionales de derechos humanos, trascendiendo la mera forma-

lidad administrativa para consolidar una cultura de respeto equitativo. Para garantizar esta política, se han implementado programas de capacitación sistemática, diseñados para dotar a los colaboradores de las competencias comunicativas necesarias para mitigar la violencia simbólica y fomentar un clima laboral genuinamente inclusivo.

Los resultados indican que uno de los requisitos con mayor nivel de cumplimiento por parte de la empresa es el relativo a la corresponsabilidad entre la vida familiar, laboral y personal de los colaboradores. Prueba de ello son los permisos de paternidad que operan en la empresa; no solo se cumple lo que estipula la ley, sino que desde 2023 se agrega un día más a dicho permiso. Asimismo, en cumplimiento con la norma y en favor de la salud materno–infantil, se promueve la lactancia materna y se dispone de un lactario disponible para las madres trabajadoras. Otro aspecto que se ha incluido para mejorar la relación trabajo–familia es la flexibilización de los horarios de trabajo, tanto para el personal operativo como para el administrativo. Estas prácticas no solo contribuyen al bienestar de las personas trabajadoras, sino que se alinean con principios de corresponsabilidad y equidad promovidos por la norma; además, son consistentes con las tendencias globales de diversidad e inclusión que vinculan la flexibilidad con el incremento del compromiso organizacional (*engagement*).

Con el fin de garantizar la accesibilidad universal y atender las necesidades de usuarios y trabajadores con discapacidad o movilidad reducida, se estableció una alianza estratégica con la Asociación Juntos, A.C. Esta asociación permitió reconfigurar las estaciones de trabajo incorporando criterios de diseño, ajustes razonables y adaptaciones tecnológicas que favorecen la inclusión laboral.

Respecto al establecimiento de mecanismos regulatorios y disposiciones internas para prevenir, atender y sancionar prácticas de discriminación y violencia laboral en el centro de trabajo, la empresa dispone de instrumentos formales orientados a la gestión de estas problemáticas; dichos mecanismos se encuentran publicados y difundidos entre el personal, lo que favorece su conocimiento y aplicación. La existencia, difusión y uso de estos mecanismos constituye un componente central para la institucionalización de la igualdad laboral y no discriminación en la

medida en que permiten gestionar de forma sistemática los riesgos asociados a conductas discriminatorias y a entornos laborales adversos. Ello sugiere que la empresa no se limita al cumplimiento formal de este requisito, sino que incorpora estos mecanismos como parte de su sistema interno de gobernanza laboral.

Tabla 3.*7 Lista de verificación de requisitos no críticos considerados en la NMX-025*

Requisitos no críticos	Observaciones
6. Código de Ética	Se ha integrado un comité de ética con los responsables de más alto nivel de la empresa encargados de velar por la implementación y cumplimientos de los lineamientos éticos institucionales. Su alcance es transversal, aplica a los empleados, proveedores y clientes.
7. Igualdad salarial y de prestaciones y compensaciones	Se ha diseñado un tabulador de sueldos, así como un sistema de ascenso transparente y accesible a todos los colaboradores.
8. Procesos de ascenso y permanencia transparentes y accesibles	
9. Procesos de formación, capacitación y adiestramiento	Se dispone de un plan de capacitación tanto en temas de calidad, seguridad, recursos humanos, metrología como en aspectos de derechos humanos, equidad y no discriminación
10. Plan de capacitación y sensibilización	
11. Lenguaje incluyente.	Con el objetivo de institucionalizar el uso de lenguaje inclusivo, el área de comunicación asume la responsabilidad y el control editorial para garantizar la adherencia a criterios no sexistas. A través de la capacitación y supervisión de las publicaciones digitales o físicas se verifica que el cumplimiento de los criterios de lenguaje incluyente.
12. Corresponsabilidad entre la vida laboral y familiar	Se cuenta con una política de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal, con permisos de paternidad, sábados con goce de sueldo, días flotantes, horarios flexibles para el personal administrativo, permisos de matrimonio y por defunción de familiares directos.
13. Accesibilidad universal para personas con discapacidad y condiciones especiales de movilidad.	La colaboración con la Asociación Juntos A.C. facilitó la implementación de estándares de accesibilidad universal. A través de esta alianza se realizó una adecuación a las estaciones de trabajo orientadas a la adecuación del entorno laboral.
14. Mecanismos de denuncia para atender casos de violencia laboral, acoso y hostigamiento.	Se han implementado mecanismos y protocolos de actuación ante posibles infracciones al código de ética, las cuales incluyen la habilitación de un canal formal de denuncia. Este mecanismo permite la recepción, gestión y seguimiento de cualquier conducta que contravenga la normativa institucional.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los hallazgos evidencian que la organización ha alcanzado avances significativos en materia de igualdad laboral y no discriminación, lo cual constituye un indicador relevante de su compromiso con la equidad en el entorno de trabajo. La disponibilidad de mecanismos de bienestar organizacional contribuye de manera directa a la estabilidad de la fuerza laboral, con niveles de rotación, inferiores al promedio de la industria automotriz local, de 3%. De forma complementaria, la empresa promueve la participación en programas de voluntariado local y respalda iniciativas orientadas al desarrollo juvenil y a la revitalización comunitaria. En conjunto, estas prácticas reflejan la consolidación de una cultura corporativa socialmente responsable, que se vincula directamente con la retención del talento y con la generación de un entorno organizacional sostenible, aspectos clave para la competitividad en el sector.

Inclusión focalizada: incorporación de refugiados

La responsabilidad social empresarial (RSE), la gestión de la diversidad y la inserción de personas refugiadas constituyen los ejes fundamentales en la transformación de las prácticas organizacionales contemporáneas, especialmente en contextos de movilidad humana y vulnerabilidad social. En este marco, un componente diferenciador en la estrategia de responsabilidad social de Nissin es su alianza con la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), formalizada en 2022, lo que representa un caso paradigmático de innovación social y compromiso institucional con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Con base en el principio de que todas las personas tienen las mismas oportunidades laborales independientemente de su condición de vida, la empresa participa activamente en el Programa de Inserción e Integración Laboral que promueve la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, en colaboración con ACNUR. A través de dicha iniciativa, la empresa ha impulsado un modelo de gestión de la diversidad y de equidad laboral sustentado en la premisa de la universalidad del derecho al trabajo, y orientado a la reducción de barreras estructurales de empleabilidad para poblaciones en situación de movilidad humana.

Este modelo integra acciones de sensibilización, capacitación, adaptación de procesos de selección y promoción de entornos inclusivos alineados con los marcos normativos nacional e internacionales y los ODS. La implementación de esta política ha permitido la integración efectiva de 16 colaboradores procedentes de Argentina, Cuba, El Salvador, Haití y Honduras. El análisis de esta inserción revela resultados interesantes en cuatro dimensiones clave: (a) altos niveles de motivación y compromiso laboral; (b) pleno cumplimiento normativo legal que les permite laborar en el país; (c) una alta tasa de retención del personal, lo que sugiere una adaptación exitosa; así como (d) una adecuada competencia lingüística en el idioma, facilitando la integración operativa y cultural.

Estos hallazgos sugieren que los esquemas de inserción laboral de personas en movilidad humana, cuando se articulan mediante alianzas institucionales sólidas, pueden generar beneficios tanto sociales como organizacionales, reforzando la sostenibilidad de las prácticas de gestión de talento. En síntesis, la experiencia de Nissin y ACNUR en San Luis Potosí ofrece una hoja de ruta para la construcción de organizaciones socialmente responsables, inclusivas y orientadas al desarrollo humano sostenible.

Conclusiones

El estudio de caso de Nissin Manufactura de México permite extraer varias conclusiones relevantes para la comprensión de la inclusión laboral como proceso organizacional en el contexto mexicano. En primer lugar, los hallazgos confirman que la inclusión laboral trasciende el cumplimiento normativo formal y requiere la construcción deliberada de sistemas de gestión que integren políticas, procedimientos, mecanismos de seguimiento y una cultura organizacional coherente con los principios de igualdad y no discriminación. En este sentido, la certificación en la norma NMX-R-025-SCFI-2015 opera como un catalizador institucional que favorece la formalización y sistematización de prácticas inclusivas, aun cuando su adopción sea voluntaria.

En segundo lugar, el estudio evidencia que la efectividad de la norma depende en gran medida del compromiso de la alta dirección y de la ar-

ticulación transversal de la inclusión laboral en las distintas áreas de la organización. La existencia de un comité de igualdad, mecanismos internos de denuncia, auditorías periódicas y medición del clima organizacional sugiere que la inclusión se gestiona como un proceso continuo de mejora y no como una acción aislada asociada exclusivamente a la obtención del distintivo.

En tercer lugar, la experiencia de inclusión focalizada de personas refugiadas, desarrollada en colaboración con ACNUR, muestra que las estrategias de gestión de la diversidad pueden generar beneficios tanto sociales como organizacionales.

Este componente del caso demuestra que las estrategias de gestión de la diversidad, cuando se articular mediante alianzas institucionales sólidas, pueden generar beneficios sociales y organizacionales. La inserción laboral de personas en movilidad humana contribuye a la reducción de barreras estructurales de empleabilidad y, al mismo tiempo, fortalece el compromiso organizacional, la retención del talento y la cohesión interna.

Desde el punto de vista metodológico, una limitación del estudio es que el análisis se apoya fundamentalmente en fuentes documentales e información institucional, por lo que no incorpora de manera directa las percepciones de las personas trabajadoras, lo cual podría enriquecer la comprensión del impacto real de las practicas inclusivas en la experiencia laboral cotidiana. A partir de lo anterior, se proponen las siguientes recomendaciones. En el caso de las organizaciones que adopten la norma NMX-R- 025-SCFI-2015 se recomienda complementar el cumplimiento de los requisitos críticos y no críticos de la norma con mecanismos de evaluación cualitativa del impacto de las políticas de inclusión, incorporando indicadores sobre percepción de pertenencia, trato digno y oportunidades reales de desarrollo. Resulta recomendable, también, fortalecer los procesos de capacitación y sensibilización continua, especialmente a mandos medios, dado su papel clave en la traducción de las políticas inclusivas en prácticas cotidianas.

Finalmente, el estudio pone de relieve las limitaciones inherentes a los esquemas de certificación voluntaria, particularmente en términos de medición de impacto y transformación cultural profunda. Si bien la norma NMX-R-025-SCFI-2015 evalúa la existencia y aplicación de procesos y po-

líticas formales, no garantiza por sí misma cambios sustantivos en las dinámicas cotidianas del trabajo. En consecuencia, se requiere fortalecer la investigación empírica sobre los efectos de estas normas en el mediano y largo plazo, así como complementar el análisis de los instrumentos normativos con políticas públicas y estrategias organizacionales orientadas a la inclusión laboral efectiva y sostenible.

Referencias

Abramo, L., S. Cecchini y B. Morales (2019). *Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral: aprendizajes desde América Latina y el Caribe, Libros de la CEPAL, Nº 155 (LC/ PUB.2019/5P)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Castel R. (2003). *La inseguridad social. ¿Qué es estar protegido?*. Editorial Manantial. Argentina.

Castellanos Muñoz, A. M., y Quintana, P. A. (2019). La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. Espirales *Revista multidisciplinaria de investigación*. https://doi. org/10.31876/er.v3i30.618

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2017). *Brechas, ejes y desafíos en el vínculo entre lo social y lo productivo. LC/CDS.2/3*. CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2023). *Panorama Social de América Latina y el Caribe, 2023*. *LC/ PUB.2023/18P*. CEPAL.

Cluster Automotriz de Guanajuato, A. C. (2025). *What is an OEM, Tier 1, Tier 2? Automotive Cluster of Guanajuato*. CLAUGTO. https://claugto.org/en/queesunaoemtier-1tier2cluster automotrizdeguanajuato/?utm_source=chatgpt.com.

Creswell, J. W., y Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.

Cunningham, G.B. (2023). *Diversity, Equity, and Inclusion at Work*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003413110.

Huepe M. (ed.) (2023). *Desigualdades, inclusión laboral y futuro del trabajo en América Latina, Documentos de Proyectos (LC/ TS.2023/63/Rev.1)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

International Labour Organization (2014). *Global employment trends*. ILO.

MartínezMejía, E., y Nova Melle, P. (2025). Especificación conceptual del trabajo decente como constructo de la Organización Internacional del Trabajo. *Revista De Relaciones Internacionales de la UNAM,* (150). https://www.revistas.unam.mx/index.php/rri/article/view/90745

Mor Barak, M.E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. SAGE.

Mucharraz y Cano, Y., AlemánCastilla, B., DávilaRuiz, D., y Cuilty Esquivel, K. (2025). Yes,

We Comply, but Do We Include?: The Employment Disability Challenge. *The International Journal of Organizational Diversity, 25*(2), 73103.

Nussbaum, M.C. (2011). *Creating capabilities: The human development approach.* Harvard University Press.

Nissin (2025a). *Nissin Manufactura de México*. https://www. nissinmfg.com.mx/

Nissin (2025b). *Bienvenidos (as) a Nissin Manufactura de México* [Presentación en PDF no publicada].

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2021*. OIT.

Organización de las Naciones Unidas (2006). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. ONU.

Palacios, A. (2008). *El modelo social de discapacidad: orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. CERMI. https://dds.cepal.org/redesoc/ publicacion?id=4010.

Robeyns I. (2017). *Wellbeing, freedom and social justice: The capability approach reexamined.* Open Book Publishers.

Rodríguez A., Rossi S., Pierri L., Rodríguez A.C., Castro I. y Da Silva M. (2011). El lugar del sujeto en las Políticas Públicas Sociales. La perspectiva de sus destinatarios. *Seminario exclusión y vulnerabilidad social, Universidad de la República.*

Rubí Salazar, I. (coord.) (2015). *La inclusión laboral en México: Avances y retos*. Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Salazar Ugarte, P. (2014). *La reforma constitucional sobre derechos humanos. Una guía conceptual.* Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República. http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/ handle/123456789/2932.

Secretaría de Economía. (2015). *NMX-R-025-SCFI-2015. En Igualdad Laboral y No Discriminación*. https://www.gob.mx/ cms/uploads/attachment/file/488625/01_Norma_ NMXR025 SCFI2015.pdf

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Silver, H. F. (1994). Exclusión social y solidaridad social: tres paradigmas. *Revista Internacional Del Trabajo, 113*(56), 607. https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/journalArticle/ExclusiónsocialysolidaridadsocialSocial/995274407602676#file0

Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica.* Ediciones Morata, S. L.

Vázquez, J. C., Amézquita, J.A. y Rocha, N. (2021). Una aproximación a las políticas laborales sobre identidad de género en multinacionales en México. *Revista Perspectiva Empresarial, 8*(1), 86100

Zimbrón P., G., y Ojeda L., R. (2022). Estudio de caso del programa de inclusión laboral a personas con discapacidad en el sureste mexicano. *Trascender, contabilidad y gestión, 7*(19), 1636. https:// doi.org/10.36791/tcg.v7i19.132