



La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica

The management of diversity in organizations as a factor of innovation: a theoretical approach

José Luis Sánchez Leyva* Diana Edith Sánchez Zeferino**
Helena Del Carmen Zapata Lara***

Resumen: Este artículo presenta una aproximación teórica sobre la gestión de la diversidad con el objetivo de conceptualizarla e identificar los beneficios de su implementación. El tema de gestión de la diversidad es un elemento estratégico y muchas organizaciones adoptan lineamientos para favorecer el ingreso de personas que enriquecen la diversidad organizacional. Gracias a ello, las empresas han innovado la forma de hacer negocios y su posicionamiento frente a un conjunto de individuos es cada día más empático y de responsabilidad social. La diversidad engloba políticas que benefician a los colaboradores y, al mismo tiempo, da apertura al tema de inclusión y no discriminación en la empresa. Además, como factor de innovación, la gestión de la diversidad es un elemento que favorece el desarrollo de ventajas competitivas y da lugar a un universo de sentidos y prácticas que reconocen en la diferencia un valor que es preciso reconocer y promover.

Palabras clave: Diversidad, organizaciones, innovación, gestión, inclusión.

Abstract: This article presents a theoretical approach to diversity management in order to conceptualize it and identify the benefits of its implementation. The issue of diversity management is a strategic element and many organizations adopt guidelines to favor the entry of people that enrich organizational diversity. Thanks to this, companies have innovated the way they do business and their positioning in front of a group of individuals is increasingly empathetic and socially responsible. Diversity encompasses policies that benefit employees and, at the same time, opens up the issue of inclusion and non-discrimination in the company. In addition, as a factor of innovation, diversity management is an element that favors the development of competitive advantages and gives rise to a universe of meanings and practices that recognize in difference a value that must be recognized and promoted.

Keywords: Diversity, organizations, innovation, management, inclusion.

* Doctor en Gobierno y Administración Pública. Docente de la Universidad Veracruzana (México).
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3519-0882> - luisanchez01@uv.mx

** Candidata a Doctora en Administración. Docente de la Universidad Veracruzana (México).
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6931-4150> - disanchez@uv.mx

*** Mg. en Finanzas. Docente de la Universidad Veracruzana (México).
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1239-7714> - hzapata@uv.mx

Artículo de investigación científica y tecnológica. **Sección:** Contabilidad, economía y organizaciones
Recibido: 23/03/2021 **Aceptado:** 19/08/2021 **JEL:** M14, O31 **Licensed under a:** 

Citación: Sánchez, J. L., Sánchez, D. E. & Zapata, H. del. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*, 9(18), 93-110.

Introducción

En un mundo tan cambiante y globalizado la diversidad debe ser entendida como aquello que engrandece y prolifera un ambiente agradable e innovador; los diferentes talentos que poseen los seres humanos son fuente de enriquecimiento para la vida humana. Desde el punto de vista de Charfolet & Suso (2015) la diversidad se contempla como la variedad y la diferencia de los grupos humanos que cohabitan en la población y que hace que se posean características que los convierte en únicos y diferentes (Ortega, 2015).

Es decir, la diversidad se entiende como aquello que hace diferente, pero enriquece al ambiente interno y externo que desarrollan los individuos; en el contexto organizacional, la adecuada gestión de la diversidad es de vital importancia, no solo porque aumenta la productividad y eficiencia de la organización sino porque las buenas prácticas se traducen en competitividad e innovación (Flores, 2015; Casanova, 2016).

Desde un punto de vista económico, la diversidad se entiende como un activo valioso para la organización ya que se maneja como una ventaja competitiva frente otras corporaciones, además que una fuerza de trabajo diversa permite mejorar la calidad de sus productos o servicios puesto que se recogen mejor las características e intereses de sus clientes, también diversos. Además, la imagen externa e interna de la organización mejora, ya que las políticas de igualdad de oportunidades son un importante instrumento de *marketing* y proyección social. En definitiva, la diversidad supone una nueva cultura de trabajo que dinamiza la innovación y la creatividad hacia el logro de la excelencia y la calidad total (Romero & Villanueva, 2016).

En un mercado laboral tan cambiante y globalizado las organizaciones deben preocuparse por gestionar la diversidad, no solo porque en la actualidad es una fuente de productividad sino porque la diversidad e inclusión enriquecen a la empresa y a los grupos de interés que la rodea (Sánchez., *et al.*, 2021). Además, es de suma importancia concientizar y fomentar la inclusión laboral y la eliminación de prácticas discriminatorias que impidan el crecimiento profesional y humano de los colaboradores en las empresas del siglo XXI (Toledo Alarcón, 2020).

Así, hoy día la gestión de la diversidad ha tomado un gran auge dentro y fuera de las organizaciones, ya que se ha detectado que gestionar de forma

correcta la diversidad, beneficiará en gran manera a la competitividad organizacional. Por ello, en este artículo se presenta una aproximación teórica sobre gestión de la diversidad en las organizaciones, en el que se abordan los antecedentes, generalidades, conceptualización, modelos, barreras, beneficios y las principales medidas para administrar la diversidad.

Antecedentes

La diversidad es un tema de carácter global, por lo tanto, existen una serie de estudios que concluyen que una adecuada gestión de la plantilla laboral basada en el goce y respeto de derechos permea a un ambiente de trabajo digno e innovador. La gestión de la diversidad no solo se trata de acoger a los grupos vulnerables, sino garantizar su permanencia dentro de las organizaciones.

En este sentido, Romero & Villanueva (2016) realizaron una investigación teórica con base a entrevistas realizadas a tres empresas del Campo de Gibraltar donde se destaca que los directivos del área de recursos humanos crearon políticas para gestionar la diversidad en los ámbitos de selección, formación y promoción. Los resultados destacan que la creación de las políticas mejoró su imagen frente a los grupos de interés, además de que se ha atraído más talento diverso, lo que se tradujo en mayor productividad, innovación y eficiencia; sin embargo, aún no logra cubrirse a toda la plantilla laboral con capacitaciones en cuanto a sensibilización del talento humano diverso y a la inclusión.

En este contexto, Díaz, *et al* (2011) realizaron un estudio teórico donde recoge buenas prácticas que deben aplicar los gestores del talento humano para eliminar las brechas sociales que afectan a los menos favorecidos, los autores hacen hincapié en que la implementación de acciones que sensibilicen y promuevan un ambiente diverso e incluyente puede perpetuar a los grupos vulnerables dentro de la organización además de garantizar una empresa socialmente responsable, creativa e innovadora.

Finalmente, para el contexto latinoamericano, Posadas (2015) hace una aproximación teórica titulada “La gestión de la diversidad: aspecto clave en la optimización de equipos de trabajo en las organizaciones”, donde analiza los efectos que provoca la diversidad sobre los equipos de trabajo dentro de las empresas. El estudio afirma que la correcta gestión de la diversidad tiene

un efecto positivo sobre las organizaciones ya que aumenta la eficacia y la optimización de los equipos de trabajo y a su vez el clima organizacional, por lo que es importante preservar y concentrar los esfuerzos en este campo de estudio.

En este sentido, la gestión de la diversidad es un tema actual y trascendental puesto que las innovaciones y los distintos grupos de trabajo han sufrido transformaciones al pasar de los años. Sin embargo, el verdadero quehacer actual de los gestores del capital humano es permear ambientes propicios e innovadores para mantener y retener una fuerza laboral diversa; sin importar el tamaño de las organizaciones, estas deben adaptarse a los cambios culturales, solo de esta manera podrán prevalecer y consolidarse en el mercado. Por estas razones los estudios en cuanto a diversidad cobran importancia, pues la industria debe aprender a ser incluyente y evitar la resistencia al cambio.

Descripción del Método

La investigación se diseñó con un método de tipo cualitativo (Sandoval, 1996; Ortiz, 2015), el cual consistió en cuatro fases: en primer lugar y de acuerdo con Silamani (2015) se hizo una revisión crítica de la literatura (sistemática: artículos científicos, libros especializados, documentos oficiales) relacionada con la gestión de la diversidad e inclusión en las organizaciones, donde se confrontaron los textos clásicos (Morrisey, 1995; Kossek & Lobel, 1996; Keil, et al., 2007; Casanova, 2008; Gómez, 2008; Alonso & Martínez, 2009; Dubin, 2010); en segundo lugar se contrastaron los textos con la realidad de estos contextos (Dörr, 2016), a través de un análisis con enfoque constructivista haciendo énfasis en el contenido; en tercer lugar se hizo una reflexión (González, 2007) sobre las diversas perspectivas de los autores acerca de esta temática siguiendo el enfoque analítico; por último, en la cuarta fase se establecieron recomendaciones que pueden constituir un avance en la teoría sobre la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Desarrollo

La gestión de la diversidad se presenta como una oportunidad de incluir esquemas de trabajo que reconozcan las diferencias como un valor agregado en las capacidades de las personas, y de generar mayores estándares de

calidad, crecimiento, ampliación de mercados y demandas (INADI, 2016). En este contexto, las organizaciones enfrentan grandes desafíos en la creación de nuevos modelos de negocios, responsables y sostenibles, por ello, se adjudican objetivos de inclusión y de eliminar al máximo las barreras que generan la discriminación. Las empresas del siglo XXI son complejas y deben adaptarse a las nuevas tendencias de la globalización, como son: atender problemáticas relacionadas con la migración, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo o el reconocimiento de los derechos de las minorías para lograr una sociedad heterogénea; donde las diferencias radican en características personales, culturales y sociales.

Las empresas de gran tamaño empiezan a considerar que la gestión de la diversidad es un imperativo empresarial a futuro, es la clave para la sostenibilidad y competitividad de calidad. Una fuerza laboral diversa, afirma Charles O. Holliday citado por Fernández: (2015) “incrementa la innovación en el desarrollo y en los procesos de producción” Es decir, la diversidad ayuda a crear mayor valor en soluciones para los clientes en más productos, y con menor inversión de capital.

La gestión de la diversidad apela asimismo a la responsabilidad personal para contribuir a la construcción de una cultura de alto rendimiento con el alto desempeño de cada persona; pero también a complementar la RSC de las empresas a fin de liberar el potencial que la diversidad cultural tiene para la sociedad (García & Ventosa, 2012).

La diversidad se entiende entonces como la “propiedad colectiva que mide un nivel de heterogeneidad en relación con una serie de características personales” (Sánchez, 2009). Esto es, hablar de diversidad involucra la identidad de las personas y su individualidad. Sarrio (2008) indica la importancia de esta variable individual y cómo se debe gestionar para crear entornos profesionales donde todas las personas puedan desarrollar todo su potencial.

El criterio de diversidad enfatiza la variabilidad interindividual, de manera que cada persona se valora por lo que es, lo que necesita y lo que puede aportar, sea cual sea su procedencia o características personales. La diversidad y su gestión se describe desde cuatro categorizaciones.

La categoría identitaria se refiere a las diferencias relacionadas con el sentido de pertenencia de una persona a una categoría social: origen, género, orientación sexual, edad, religión, entre otras; la categoría cognitiva hace

referencia al hecho de que las personas tienen formas distintas de pensar y de abordar la solución de un problema y que están condicionadas en buena medida por las experiencias y conocimientos previos; la categoría visible incluye variables que son observables a simple vista como pueden ser el sexo o el origen racial o étnico; finalmente, la categoría invisible hace referencia a los valores, estilos cognitivos, conocimientos, habilidades, experiencias, entre otros (Dubin, 2010). La analogía del *iceberg* muestra las diferentes dimensiones de la diversidad y como con independencia de encontrarse en la parte visible o invisible, pueden ser motivo de discriminación o por el contrario puestas en valor y gestionadas en un marco inclusivo (Casanova, 2008).

Conceptualización

La diversidad es un tema central pues constituye un factor clave para el desarrollo humano. La diversidad es un patrimonio común que debe valorarse y preservarse, puesto que sustenta un mundo más rico y variado, nutre las capacidades, las potencialidades, la creatividad y los valores y constituye un motor para el desarrollo sostenible de pueblos y naciones (OEI, 2012).

La RAE (2018) define la diversidad tomando en cuenta cuatro dimensiones básicas para el contexto empresarial (Alonso & Martínez, 2009): variedad, semejanza, diferencia y abundancia; donde la diversidad enriquece y permite una variedad de puntos de vista. El Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (2018) define este término como una estrategia corporativa destinada a potenciar e integrar la diversidad creciente de las organizaciones y traducirla en beneficios económicos y sociales dentro del marco de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La diversidad es cualquier diferencia que se percibe entre las personas: edad, raza, género, religión, etnia, discapacidad, valores, cultura étnica, lengua, creencias, apariencia física o *status* económico, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia; Kossek & Lobel (1996); Carr (1993); Milliken & Martins (1996), citados por Carrasco & Plascencia (2013); y Wayne (2010). También, Gómez (2008) afirma que la diversidad está representada por características humanas que hacen distinta a la gente entre sí, y que esta es una condición del ser humano que le enriquece e incluso le hace único.

Además, Tejerina (2014) afirma que la diversidad es una “propiedad de los grupos de trabajo que mide la heterogeneidad de sus componentes en relación a una serie de características personales”, desde una visión interna de una organización. Desde el contexto empresarial, Gómez (2008) indica que la gestión de la diversidad es el conjunto de actividades implicadas en la integración de los empleados no tradicionales -mujeres y minorías- en la plantilla y el uso de su diversidad para lograr la ventaja competitiva de la empresa. En este contexto, Wayne (2010) plantea que la administración de la diversidad implica asegurarse de que los factores se encuentren en un sitio para permitir y fomentar el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa con miras al logro de una productividad máxima.

El Manual de Formación en Gestión de la Diversidad publicado por la Unión Europea (2017), define la gestión de la diversidad como “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro”. Asimismo, Casanova (2008) afirma que la gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la creación de un soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimiza la eficacia del proceso empresarial y procura un clima de satisfacción para los empleados que genera resultados favorables e incrementan indicadores de calidad y mejora. Como se observa, en esta definición, Casanova implica cinco elementos -creación, inclusión, optimización, eficacia y satisfacción- que al mismo tiempo agrupa en tres dimensiones fundamentales (Casanova M., 2008): el nivel de la gestión de la diversidad en las organizaciones como elemento estratégico para la empresa y el consecuente compromiso de la alta dirección; la gestión de personas y la satisfacción en el puesto de trabajo; así como la gestión de empresa con vistas a optimizar la eficacia de los procesos y mejorar la cadena de valor.

Por lo anterior, promover la gestión de la diversidad en el contexto empresarial es esencial, pues enriquece a la empresa ofreciendo entornos inclusivos a sus colaboradores y nuevas oportunidades de crecimiento que eliminan las brechas discriminatorias. Las organizaciones pueden generar ventajas competitivas desde la gestión de la diversidad. Para hacerlo, deben situar a la persona en el centro de la misma y potenciar la diferenciación individual donde cada uno aporte el máximo al sistema (Acoge, 2011); deben entender que “viven” en la realidad de una sociedad heterogénea, compuesta por actores diversos y que, por lo tanto, debe ser entendida, analizada y comprendida; así como tomar decisiones desde el fundamento

de la ética, puesto que la discriminación o exclusión de una minoría concreta, por razón de sus peculiaridades, implica un ataque directo a la dignidad de las personas que la componen (Acoge, 2011).

En este contexto, resulta necesario favorecer un clima de diversidad en las organizaciones que potencie la generación de ventajas competitivas, pero que sobretodo, mantenga la unión, la inclusión y no discriminación en el contexto empresarial.

Modelo para la gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad es un elemento estratégico que se asocia con la alta dirección, su eficacia depende del alcance y penetración en todos los niveles de la organización, incluida la relación con sus grupos de interés *-stakeholders-* (Castillo & Suso, 2012).

La gestión de la diversidad es un compromiso corporativo; es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización, con el objeto de atraer, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aportan innovación y soluciones creativas; diseñar inteligentemente el proceso transformacional de la organización para evitar su obsolescencia; fidelizar a clientes con perfiles diversos, crear una cultura que haga coincidir los valores y preferencias corporativas con las prioridades y necesidades de sus empleados/as, así como ofrecer paquetes de programas que contribuyan a la satisfacción y conciliación de todos sus empleados para el pleno desarrollo de su vida profesional, familiar y personal (IEGD, 2017).

Para alcanzar estos objetivos es conveniente entender que la gestión de la diversidad debe considerar a la RSC como un elemento que crea mejores oportunidades para grupos desfavorecidos y fomenta la cohesión social. Así, los principales elementos que componen un modelo para la gestión de la diversidad, son: compromiso corporativo, perfiles diversos de RRHH, análisis de barreras, conciencia de la diversidad, programas de inclusión, formación y desarrollo de habilidades, comunicación y *feedback*, así como medición y evaluación. Para que un modelo de gestión de la diversidad en una organización sea exitoso, se debe promover un cambio cultural, implementar normativas de antidiscriminación e incrementar oportunidades, así como crear una imagen corporativa que comunique, hacia el exterior, el compromiso de la empresa con la gestión de la diversidad.

Barreras

Alrededor del mundo las empresas del siglo XXI se integran a los mandatos de organismos internacionales como la UNESCO y UNICEF para la adopción de una cultura de diversidad e inclusión y con el objetivo de eliminar la discriminación y xenofobia. A pesar de ello, existen barreras que limitan el avance de la gestión de la diversidad como estereotipos y prejuicios. Los estereotipos son conjuntos de ideas, rasgos o etiquetas que se atribuyen a un grupo y proporcionan una imagen simplificada de este, con la intención de caracterizar el comportamiento de sus miembros y suelen ser compartidos socialmente (RedAcoge, 2015).

También, los prejuicios se manifiestan en un comportamiento -real y observable- discriminatorio hacia una persona o grupo, los cuales pueden resultar rechazados, excluidos o marginados, hasta en ocasiones agredidos, viendo a veces vulnerados sus derechos u oportunidades. Por último, la discriminación es una práctica cotidiana que consiste en dar un trato desfavorable o de desprecio inmerecido a determinada persona o grupo, que a veces no se percibe fácilmente, pero que en algún momento el personal de una organización la ocasiona, algunos ejemplos de conductas discriminatorias son: impedir el acceso a la educación pública o privada por tener una discapacidad, otra nacionalidad o credo religioso; establecer diferencias en los salarios, las prestaciones y las condiciones laborales para trabajos iguales; negar o condicionar el acceso a cargos públicos por el sexo o por el origen étnico (Conapred, 2018).

Las personas que provienen de grupos minoritarios son más propensas a vivir algún acto de discriminación, ya que existen creencias falsas en relación con temerle o rechazar las diferencias (Conapred, 2018). Gestionar la diversidad en una organización no es tarea fácil y aun es más complicado cuando se presentan otras barreras como la resistencia al cambio por parte de los colaboradores o de personas con mayor antigüedad y se dejan guiar por la intuición y se cierran a las nuevas tendencias de la fuerza laboral de las empresas del siglo XXI. Existen distintas acciones para erradicar las barreras que impiden la gestión de la diversidad, como: generar un ambiente de empatía y sensibilidad hacia los otros; ser asertivo, poseer sentido del humor y sentido de conciencia crítica (RedAcoge, 2015)

Medidas para administrar la diversidad

Administrar correctamente los recursos humanos de una organización es clave para lograr el éxito de la misma. En este sentido, la gestión de la diversidad no es una opción, es un imperativo empresarial para toda organización que quiere mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socioeconómico, aunado a que actualmente la globalización impone nuevas formas de gestión de los recursos humanos que se convierten en una ventaja competitiva, la innovación, la adaptación al cambio y la calidad hacia el cliente.

Gestionar la diversidad supone trascender del marco legal para integrar la diversidad en la cultura de la empresa con responsabilidad y compromiso. Los elementos que se describen a continuación constituyen verdaderas herramientas utilizadas por las empresas en las distintas áreas como medidas para la administración de la diversidad (Castillo & Suso, 2012):

- **Reclutamiento y selección:** los procedimientos de reclutamiento y selección tienen una importancia capital en la gestión de la diversidad en las empresas. Dentro de las actividades que se realizan en este rubro, son;
 - Definición de los puestos de trabajo a partir de competencias y requisitos esenciales para el desempeño de las funciones que éstos aparejan, y no por criterios como la edad, que puedan generar discriminaciones.
 - Diversificación de los métodos de reclutamiento.
 - Entrevistas de selección donde se evalúen las competencias requeridas por el puesto, por personas formadas y sensibilizadas, de manera que sean lo menos susceptibles de incurrir en discriminación.
 - Evitar el establecimiento de límites de edad.
- **Contratación:** la contratación según los principios de la diversidad no debe existir el racismo, ni la discriminación;
 - Simplificación de la terminología de los procesos de contratación, de forma que no genere problemas de comprensión.

- Utilización de modalidades de contratación flexibles, y adaptadas a las necesidades personales y específicas de los trabajadores.
- Procedimiento de acogida que prevean y planifiquen el proceso de adaptación del entorno físico y social del nuevo empleado.
- Formación: la formación de la fuerza laboral es esencial para la gestión de la diversidad.
 - El diseño y los formatos de los materiales formativos deben de tener en cuenta las necesidades específicas que pueden tener los diferentes empleados. Asimismo, la impartición de la formación ha de tener en cuenta esas mismas necesidades específicas de cara a no generar discriminación alguna.
 - Contar con la demanda de formación del personal, intentando dar respuesta a la misma; y favorecer o promover el acceso a la formación de todos los grupos de edad de la empresa.
- Promoción y desarrollo profesional: la evaluación y capacitación del personal es esencial para crear un ambiente de trabajo favorable y diverso.
 - Los criterios de evaluación de los desempeños y de promoción deben ser objetivos, claros y sencillos, y también lo será la forma en que se muestren los resultados. Éstos han de ser accesibles a toda la plantilla y ser comunicados de antemano para que nadie pueda sentirse discriminado.
 - Por lo que respecta a las oportunidades de promoción profesional, deben ser comunicadas a todos los trabajadores de la empresa o estar en un lugar accesible a toda la plantilla.
- Conciliación de la vida personal y profesional: La diversidad de género aparece en el origen de estas políticas dentro de las compañías. Sin embargo, esa idea se está superando en la medida en que muchas de estas medidas contribuyen a favorecer la conciliación de la diversidad de opciones y necesidades vitales que coexisten en una empresa;
 - La flexibilidad de presencia, de jornada laboral y de horario es una de las medidas más útiles y que gozan de una mejor acogida entre la plantilla y



que de manera indirecta, posibilita la diversidad en la empresa. En este sentido, se ha de prestar especial atención a las necesidades específicas de la vida personal y/o familiar de las personas de edad avanzada y personas con discapacidad.

- **Retribuciones y política salarial:** la retribución de los empleados juega un importante papel en la gestión de la diversidad, ya que es aquí donde se deben de imponer políticas justas a cambio de las horas hombre;
 - La flexibilidad retributiva, en lo que atañe al salario variable, los beneficios sociales y extrasalariales, también pueden contribuir a la gestión de la diversidad, contemplando los posibles intereses diversos y específicos en función de los diferentes perfiles de la plantilla. Asimismo, la retribución específica de la antigüedad puede ser un factor que incentive la permanencia de los trabajadores de edad avanzada en una compañía.
- **Comunicación:** se trata de un aspecto relevante, y que requiere de esfuerzos por parte de los departamentos de recursos humanos, que como herramienta de gestión de la diversidad resulta muy útil. Una comunicación eficaz, tanto a nivel interno como externo de la organización, resulta clave para gestionar eficazmente una plantilla diversa. Muchas son las herramientas en materia de comunicación:
 - La creación de espacios específicos -comités o comisiones de diversidad- para el desarrollo de iniciativas en esta materia favorece la implicación de los trabajadores, el análisis y la discusión y sirve como vehículo para canalizar las demandas de los trabajadores diversos que, de otra manera, no expresarían sus inquietudes y necesidades; además la creación de un foro específico pone en valor la diversidad en el marco de la compañía.
 - La formación de herramientas de comunicación y en interculturalidad cuando la empresa cuenta con equipos diversos, favorece una mejoría de la comunicación entre los miembros de estos equipos.
 - Diversificación de los métodos y canales de comunicación -reuniones, tablones, intranet, buzón de sugerencias, etc.- y fomento de la comunicación formal e informal, estableciendo métodos anónimos de comunicación.

- **Medidas de acción positiva:** Se trata de una opción a menudo debatida, pero que puede, coyunturalmente, contribuir a alcanzar unos objetivos de diversidad en determinados ámbitos de una compañía.

Impulsar la gestión de la diversidad es “suscitar la aceptación y comprensión de las diferencias, es apostar por plantillas diferentes y promover entornos de trabajo inclusivos y no excluyentes, es potenciar las diferencias individuales en beneficio de la organización, es fomentar la igualdad de oportunidades en el acceso y mantenimiento del empleo y es intentar satisfacer las necesidades de las personas que conforman las plantillas” (Red Acoge, 2015).

Discusión

En este trabajo se presentó el marco teórico de la gestión de la diversidad. En un siguiente avance del proyecto se presentará un diagnóstico que permita identificar los elementos de la diversidad e inclusión en dos organizaciones Latinoamericanas.

Implementar un sistema de gestión de la diversidad requiere responsabilidad, compromiso e iniciativa y, en muchos casos, un cambio en la cultura organizacional. Algunos de los beneficios de la gestión de la diversidad ayudan a los grandes líderes corporativos hoy en día, al ofrecer: mayor creatividad para la resolución de problemas; mayor flexibilidad del sistema que favorece la apertura a nuevas ideas y una mayor tolerancia hacia distintas formas de hacer las cosas; además, una plantilla más diversa proporciona a la empresa más información y un conjunto de capacidades que pueden aplicarse en diversas situaciones (Gómez, 2008).

En este contexto, la gestión de la diversidad es beneficiosa pues mejora el clima y cultura organizacional y se aprovechan las fuentes de diversidad entre los empleados para lograr mayor eficacia, innovación, acceso a nuevos mercados y proveedores; en suma, para convertir la diversidad en una ventaja competitiva. La empresa inclusiva, aquéllas que gestionan la diversidad de su plantilla de forma adecuada y buscan estimular el diálogo, consiguen una excelente oportunidad para obtener un mayor desarrollo con independencia de su tamaño.

Sin duda, otros beneficios de gestionar la diversidad, son: atraer nuevos talentos, fidelizar el capital humano, aumentar la competitividad, propiciar

la innovación, mejor conocimiento de los mercados, aumentar la capacidad de adaptación al cambio, aumentar la eficacia, mejorar el posicionamiento estratégico y la satisfacción de la plantilla, entre otras (Acoge, 2011).

En las organizaciones, las iniciativas puestas en marcha requieren de un seguimiento sistemático y planificado que permita evaluar su impacto y corregir y/o descartar aquéllas que no cumplan con los objetivos planteados. En general, además de que una empresa plantee implementar la gestión de la diversidad en su recurso humano es esencial que inicie con la adopción de una cultura de no discriminación en todos y cada uno de los procesos y políticas en los recursos humanos (Castillo & Suso, 2012).

Conclusión

Sin duda, la puesta en marcha de programas de gestión de la diversidad requiere la sensibilización de todo el personal debido a que cualquier proceso de cambio en las organizaciones requiere el compromiso de la alta dirección y necesariamente la designación, como lo establece Lewin & Schein, de un agente de cambio preparado, quién dirigirá a los individuos, grupos o a la organización en su totalidad. Durante este proceso, afirma la Red Acoge, Lewin & Schein, el agente de cambio promueve nuevos valores, actitudes y comportamiento mediante el proceso de identificación e internalización.

También, se debe tomar en cuenta que los procesos de cambio requieren tiempo para sensibilizar al personal y encaminarlos a un cambio de mentalidad en cuanto a las buenas prácticas que se pondrán en marcha en la organización. Sin embargo, las ventajas que ofrecen los programas de diversidad pueden generar una mayor rentabilidad en las organizaciones.

Las futuras líneas de investigación deben ir encaminadas a obtener diagnósticos que indiquen el nivel de conocimientos sobre la gestión de la diversidad e inclusión en los diversos sectores económicos de la sociedad, así como en la enseñanza de este tema transversal en las IES. El conocimiento que se obtenga a partir del diagnóstico va a permitir la puesta en marcha de programas de gestión de la diversidad en las organizaciones y la generación de experiencias educativas o asignaturas que promuevan la competencia en este tema.

Referencias

- Acoge, R. (2011). El plan de gestión de la diversidad en la empresa. *Acoge*. https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2020/06/El-Plan-de-Gestion-de-la-Diversidad_en-baja.pdf
- Alonso, A. & Martínez, G. (2009). La gestión de la diversidad en las empresas españolas. Fundación *EOI*. España. <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://static.eoi.es/savia/documents/lagestiondiversidadempresaspanolas.pdf>
- Carr, C. (1993). "Diversity and performance: A shotgun marriage?". *Performance Improvement*, 115-126. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.1993.tb00608.x>
- Carrasco, C. I. & Plascencia, A. B. (2013). Liderazgo y gestión de la diversidad. *Academia de Ciencias Administrativas, Administración Multicultural*. Guadalajara: UNIVA.
- Casanova, M. (2008). Diversidad, fuente de innovación y conocimiento. Buenos Aires: *I Congreso Internacional Alares*. <https://1library.co/document/q5p034gy-diversidad-fuente-innovaci%C3%B3n-conocimiento-congreso-internacional-alaras-febrero.html>
- Casanova, M. B. (2016). La gestión de la diversidad. *Revista unidad de conocimiento*. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8304/diversitat_cast.pdf
- Castillo, M., & Suso, A. (2012). La gestión de la diversidad: por una estrategia de gestión de edad y de la discapacidad en las empresas. *Red2Red Consultores*. Europa. https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/Libro_Diversidad_Accesible_2.pdf
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación CONAPRED. (2018). Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. <https://www.conapred.org.mx/>
- Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación CONAPRED. (2018). Discriminación e igualdad. https://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=84&id_opcion=142&op=142
- Dörr. (2016). Metodología cualitativa y análisis narrativo en psicoterapia e investigación: una revisión selectiva de la literatura. *Psiquiatría Universitaria* 12(3) pp. 257-263.
- Dubin, K. A. (2010). *Gestión de la diversidad. Forética*. España. https://foretica.org/wp-content/uploads/publicaciones/cuadernos-foretica/cuaderno_foretica_15_gestion_diversidad.pdf
- Flores, M. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 20, núm. 70, 355-371. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29040281010.pdf>

- Fernández, A. (2015). Gestión de la diversidad: conceptos. <https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/2015/05/15/gestion-de-la-diversidad-conceptos/>
- García-Morato, M. (2012). Gestión de la diversidad cultural en las empresas. *Fundación Bertelsmann*. España. <https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- Gómez, L. R. (2008). Gestión de recursos humanos. Prentice Hall. México. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF>
- González, F. (2007). Investigación Cualitativa y Subjetividad: Los procesos de construcción de la información. Edit. McGraw-Hill. México.
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. IEGD. (2017). Gestión de la diversidad en empresas e instituciones. *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD)*: <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>
- Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. IEGD. (2018). *Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad (IEGD)*. <http://www.iegd.org/appweb/contenidos/ver/0c77d442-1aae-4d3e-9e72-d1479da57727>
- Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo. INADI. (2016). Gestión de la diversidad en las organizaciones del ámbito laboral. *Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo*: <http://www.repositorio.cenpat-conicet.gob.ar/bitstream/handle/123456789/766/GestionDiversidadesOrganizacionesAmbitoLaboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jaén, M. C. (2011). Gestión de la diversidad cultural en las organizaciones una propuesta práctica / Management of cultural diversity in organization: a practical proposal. *Universidad Pontificia Comillas*. <https://www.yumpu.com/es/document/read/14340528/gestion-de-la-diversidad-cultural-en-las-organizaciones>
- Jones, G. & George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. McGraw-Hill.
- Keil, M. & Amersh, B. (2017). Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. UE. España. https://www.serina.es/empresas/redacoge/documentos/diversidad/manual_europeo_de_formacion_en_gestion_de_la_diver.pdf
- Kossek, E., & Lobel, S. (1996). Gestión de la diversidad: estrategias de recursos humanos para transformar el lugar de trabajo. Cambridge, Massachusetts.
- Morrisey, G. (1995). Pensamiento estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. México: Trillas.

- Organización de Estados Americanos (2012). Avanzar en la construcción de un espacio cultural compartido. Desarrollo de la Carta Cultural Iberoamericana. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. 22. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1501/1/DesarrolloCulturalIberoamericana_es.pdf
- Ortega, J. (2015). Derechos sexuales en el mundo del trabajo: hacia la promoción de las diversidades sexo-genéricas en contextos organizacionales públicos y privados de argentina. *Anuario de Investigaciones*, vol. XXI, 71-79.
- Ortiz, A., (2015). Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. https://www.researchgate.net/publication/315842152_Enfoques_y_metodos_de_investigacion_en_las_ciencias_humanas_y_sociales
- Posadas, C. (2015). La gestión de la diversidad : aspecto clave en la optimización de equipos de trabajo en las organizaciones. *Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas*. Madrid. España. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/319>
- Real Academia Española. (2018). Definición de la diversidad. <http://dle.rae.es/srv/fetch?id=E0b0PXH>
- RedAcoge. (2015). Guía de competencias para la gestión de la diversidad en los entornos laborales. *Red Acoge*. España. <https://indicediversidad.org/wp-content/uploads/2020/06/AF-baja-Guiia-Cubierta-y-Portada1.pdf>
- Romero, F. E. & Villanueva, F. M. (2016). La Gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 26-35. http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/3.pdf
- Sánchez-Leyva, J. L., Zapata-Lara, H. d., Sánchez-Zeferino, D. E., & Espinosa-Delgado, J. M. (2021). *Gestión de la diversidad para la competitividad en las organizaciones*. En M. I. Flores-Rueda, B. V. Tristan-Monroy, & M. F. Martínez-Aguilar, *Prácticas del pensamiento estratégico 2021* (pág. 377). Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. https://www.researchgate.net/publication/352996983_Practicas_del_pensamiento_estrategico_2021
- Sánchez, G. (2009). La diversidad en los grupos de trabajo: efectos potenciales y posibilidades de gestión. Universidad de Cádiz. España. <https://1library.co/document/zgr7l4nq-diversidad-grupos-trabajo-efectos-potenciales-posibilidades-gestion.html>
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>

- Sarrió, M. (2008). Coaching y empoderamiento: estrategias para la gestión de la diversidad. *Coaching y diversidad*. <http://www.lrmcidii.org/coaching-diversidad-e-innovacion/>
- Silamani, J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2) <https://dx.doi.org/10.4321/S1988-348X2015000200002>
- Tejerina, J. (2014). Gestión de la diversidad y recursos humanos en la empresa. FCT. Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6151/TFG-L457.pdf?sequence=1>
- Toledo, M. (2020). La gestión de la diversidad: implicancias para la dirección estratégica del capital humano. Caso aplicado al sector salud chileno. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. <http://premio.investiga.fca.unam.mx/docs/ponencias/2010/1.1.pdf>
- Wayne , R. M. (2010). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.