

LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD VISIBLE E INVISIBLE EN LAS ORGANIZACIONES¹

THE MANAGEMENT OF VISIBLE AND INVISIBLE DIVERSITY IN ORGANIZATIONS

Manuel Alfonso Garzón Castrillon²

Grupo de Investigación FIDEE
Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial
Barranquilla, Colombia, Sur América
manuelalfonsogarzon@fidee.org

Fecha de recepción: 29/08/2023 – Fecha de aceptación: 19/09/2023

DOI: <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.es>

RESUMEN

Los objetivos de este artículo son revisar la literatura de sesenta y tres (63) documentos sobre, la gestión de la diversidad visible e invisible en las organizaciones, para lo cual se realiza un recorrido por los antecedentes, el concepto de diversidad; la legitimidad de la gestión de la diversidad, características visibles e invisibles de la diversidad, buenas prácticas, los desafíos para los actuales líderes organizacionales, el desempeño organizacional, se elabora una propuesta de modelo de diversidad visible e invisible de gestión de la diversidad, se abordan los desafíos al implementar la diversidad en las organizaciones, se proponen sugerencias para mejorar la gestión de la diversidad en las organizaciones y se realizan unas conclusiones.

PALABRAS CLAVE: Diversidad visible, Diversidad invisible, Desempeño, Gestión estratégica de recursos humanos, Gestión de la diversidad.

ABSTRACT

The objectives of this article are to review the literature of Sixty-three (63) documents on the management of visible and invisible diversity in organizations, for which a tour of the background is carried out, the concept of diversity; the legitimacy of diversity management, visible and invisible characteristics of diversity, good practices, the challenges for current organizational leaders, organizational performance, a proposal for a visible and invisible diversity model of diversity management is elaborated, they address the challenges of implementing diversity in organizations, suggestions are made to improve the management of diversity in organizations and some conclusions are made.

KEYWORDS: Visible Diversity, Invisible diversity performance, Strategic management of human resources, Diversity management.

¹ Avances del de Proyecto de Gestión de la Diversidad, Código: INV-5588-2023 del Grupo de Investigación Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial, COL0107412.

² BA, Ms, PhD, Post PhD, Investigador Senior Minciencias, director Grupo de Investigación FIDEE.



INTRODUCCIÓN

Este artículo está orientado a mejorar conciencia de los directivos sobre la importancia de la diversidad como un problema social que tiene implicaciones importantes para las estrategias organizacionales y su relación con los grupos de interés y cómo se puede repensar el tema de la diversidad para abordar mejor las cuestiones y los problemas que se generan.

La gestión de la diversidad en las organizaciones es un proceso destinado a crear y mantener un ambiente de trabajo favorable en el que se consideran todas las particularidades y diferencias entre las personas, mejorando así su potencial y maximizando su contribución al logro de los objetivos estratégicos de una organización, garantizando en última instancia el desarrollo sostenible, pero no se logra solo con establecer y utilizar un lenguaje inclusivo sino con acciones reales.

La diversidad tiene como objetivo construir una cultura inclusiva que promueva y potencie el talento de todos los integrantes de una organización, por tanto, la gestión sostenible de los recursos humanos es un desafío para las organizaciones, y desde la diversidad está abierto a cualquier categoría o rasgo que las personas compartan con ciertos otros individuos, lo que los hace, como grupo, diferentes de otros individuos, sin embargo, en la práctica e investigación de la diversidad, las categorías de género y raza siguen siendo predominante, y otras dimensiones han ganado cada vez más visibilidad, como la edad, la etnia, estado de discapacidad y religión, la orientación sexual y la identidad de género.

En general, los investigadores se han basado en una variedad de perspectivas teóricas para comprender la diversidad y sus efectos en las organizaciones. Sin embargo, gran parte de la investigación ha tenido lugar en gran medida dentro de investigaciones desconectadas. Aunque la diversidad como tema tiene sus raíces en una amalgama de disciplinas, en particular la psicología y la sociología, los distintos estudios tienden a situarse dentro de un área específica, teniendo en cuenta la relativa lentitud del desarrollo de la teoría de la diversidad, especialmente en comparación con la evolución de la práctica en la organización.

En este artículo se realiza un recorrido por los antecedentes, el concepto de diversidad; la legitimidad de la gestión de la diversidad, características visibles e invisibles de la diversidad, buenas prácticas, los desafíos para los actuales líderes organizacionales, el desempeño organizacional, se elabora una propuesta de modelo de diversidad visible e invisible de gestión de la diversidad, se abordan los desafíos al implementar la diversidad en las organizaciones, se proponen sugerencias para mejorar la gestión de la diversidad en las organizaciones y se realizan unas conclusiones.

Metodología

El mapeo sistemático ha sido adoptado como la metodología de investigación en este estudio, siguiendo lo propuesto por Pagani et al (2015) se identificaron los artículos con base en los criterios de cuartil de la Revista, índice de citación y el período de tiempo de revisión fue de 2018 a 2023. Se revisaron sesenta y tres (63) documentos de la base de datos Scopus por su relevancia, interdisciplinariedad, y para centrarse en contribuciones de alta calidad, para buscar aquellos aspectos considerados relevantes y los hallazgos del estudio permitieron descubrir, categorizar y representan áreas de investigación relacionadas con la diversidad visible e invisible y las buenas prácticas en el lugar de trabajo, así como como los posibles vacíos.

Antecedentes

La diversidad tiene sus raíces en una fusión de disciplinas, en particular la psicología y la sociología, y área específicas como: las teorías sociopsicológicas de intergrupales, del paradigma de la similitud y en la percepción personal, en este orden de ideas la gestión de la diversidad fue impulsada por el informe denominado “Workforce 2000” en 1987 del Instituto Hudson, Llana, et al (2023) y por las teorías sociopsicológicas sobre las relaciones intergrupales que desarrollan la construcción y funcionamiento de los estereotipos sociales, la investigación sobre la diversidad influye en varios aspectos relacionados con la vida y el éxito de una organización como desempeño y reputación, Power et. al. (2023)

Las teorías sobre identidad social y autocategorización ofrecen explicaciones sobre algunos aspectos cognitivos y procesos motivacionales que subyacen a las relaciones entre los miembros de los grupos a los que pertenecen. León (2023)

La teoría de la identidad social sostiene que los individuos se involucran en enfrentamientos sociales para distinguir entre los grupos a los que pertenecen (en grupo) y los grupos a los que no pertenecen (externos) grupos) para establecer afinidades crecientes entre el grupo y las diferencias entre grupos. Kreuz, Mundwiler (2018), por tanto, es muy probable que un grupo heterogéneo encuentre soluciones de mejor calidad a los problemas, tal como se afirma desde el punto de vista del procesamiento de la información sobre la diversidad. Cucari, et.al. (2018).

La diversidad

La diversidad apunta a cualquier diferencia de composición entre las personas dentro de una unidad de trabajo (Roberson 2019), para Sabharwal et al. (2018) la gestión de la diversidad es multifacética, abarca actividades de gestión que promueven la diversidad de la fuerza laboral,

como un objetivo organizacional importante, crean conciencia cultural y, adoptan e implementan programas formales de diversidad y la implementación de políticas que aborden las preocupaciones de diversidad, igualdad e inclusión (transmiten señales positivas a los grupos de interés que valoran la diversidad y la inclusión y aportan justicia en consonancia con la ley (Dennissen et al., 2019).

Si las organizaciones trabajan para lograr el equilibrio ideal entre obtener beneficios, ofrecer rendimientos a los accionistas y promover un ambiente acogedor para sus grupos de interés (Cambra-Fierro, et. al, 2020), los colaboradores desarrollarán habilidades adecuadas compatibles con la tecnología, como la capacidad de interactuar con diferentes comunidades, tanto a nivel local como global.

La gestión de la diversidad de un día es una necesidad de una hora y cada organización trata de traer más y más diversidad en la organización. Cuando una organización aporta diversidad en la gestión de la organización, fomenta la prosperidad y da mejores ideas para resolver un problema particular en la organización. Ozbilgin, (2023). La diversidad de la fuerza laboral en las organizaciones se ha convertido en un factor importante de la gestión del capital humano. Campbell, (2023). Por tanto, la gestión de la diversidad aumenta la eficiencia, la eficacia, la creatividad, el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores y de esta manera hacer sostenible la gestión del capital humano es un desafío para las organizaciones (Santana y López-Cabrales, 2019).

Para lograr la puesta en marcha de la gestión de la diversidad en una organización se requiere la construcción de un clima de diversidad que para Janssens y Steyaert (2019) se centra en las percepciones de los colaboradores, promoviendo con éxito la equidad y la eliminación de discriminación, así como la escucha, la expresión, valoración activa e integración de diversas perspectivas.

De esta manera la gestión de la diversidad para Kaur et.al. (2020) es muy importante para todas las organizaciones, porque una fuerza laboral diversa proporciona diferentes formas de resolver los problemas. Anteriormente, la diversidad se consideraba como una diferencia de género, edad, religión, casta y color, etc. Pero ahora se considera como un estilo diferente de trabajo, estilo de vestir, los antecedentes de la familia, orientación sexual y brechas generacionales, entre otras.

Los resultados obtenidos por Kaur et.al. (2020) al analizar la gestión de la diversidad en diferentes organizaciones y en diferentes sectores en la India, muestran cómo la están implementando y establecen los desafíos a los que se enfrentan para gestionarla. Concluyendo

que el rendimiento y la productividad de los colaboradores se incrementan mediante la promoción de la diversidad en las organizaciones.

En este escenario, las organizaciones necesitan y buscan no sólo expertos en el trabajo, con formación específica, y habilidades de colaboración intercultural que beneficiará a la organización, por tanto, deben administrar una fuerza laboral diversa, crear y mantener un ambiente proactivo de trabajo, en el que las similitudes y diferencias de los individuos sean considerados como una forma de alcanzar su potencial individual y maximizar su contribución a la sostenibilidad estratégica de una organización cumpliendo metas y objetivos (Khan, et.al. 2019; Shin y Hur, 2020).

Por su parte la gestión de la diversidad para Kaur et.al. (2020) significa personas de diferentes orígenes, grupos de edad, culturas, géneros y diferentes regiones, trabajando en la organización, entendiendo a cada persona como única y cada una tiene su propia identidad.

La gestión de la diversidad para Seliverstova (2021) es el reconocimiento de que la fuerza de trabajo de una organización está compuesta por diversos individuos con diferencias, que pueden ser visible (raza, etnia, edad, sexo, habilidades físicas, entre otras.) e invisibles (educación, competencias y habilidades, motivación, trabajo experiencia, entre otras). Y debe ser considerada si se quieren colaboradores que contribuyan al crecimiento de la organización.

En Waxin et.al. (2023) se encontró que uno de los problemas clave que enfrenta la gestión del capital humano es la gestión de la diversa fuerza de trabajo de una manera que sea consistente con la estrategia y la misión de la organización. Por tanto, la gestión del capital humano y de la diversidad puede verse como un aspecto sociocultural clave de la sostenibilidad.

La legitimidad de la gestión de la diversidad

Sin pretender que la gestión de la diversidad sea un concepto de gestión bien definido, la legitimidad se puede condensar en una pregunta: ¿por qué alguien debería implementar la gestión de la diversidad?, una razón fundamental para hacerlo es el cumplimiento de las leyes pertinentes. Sin embargo, las distintas leyes antidiscriminatorias o de igualdad de oportunidades dejan a las organizaciones un amplio margen, en términos de cómo cumplirlas. La ley suele definir qué dimensiones de la diversidad deben abordarse, pero, en la mayoría de los casos, no define la naturaleza del compromiso de la organización con este enfoque de gestión, ni define el la forma o la intensidad de los programas de gestión de la diversidad de la organización. Las organizaciones, por lo tanto, tienen un margen considerable en términos de toma de decisiones sobre la integración de más dimensiones de la diversidad y, en general, sobre la amplitud y el alcance de estos programas.

Al respecto para Köllen, (2019) las diferentes voces dentro del discurso de la gestión de la diversidad en su mayoría tienden a dar más peso a una respuesta sobre la otra, para argumentar a favor o en contra de su legitimidad. Las consecuencias pueden derivarse de una fuerza de trabajo organizacional que es diversa en su composición. La gestión de la diversidad, entonces, sería visto como una herramienta para lograr una fuerza laboral diversa y heterogénea, y para superar la homogeneidad, para lo cual un empleador se esfuerza por convertirse en el empleador elegido por el mayor número posible de solicitantes, incluidos solicitantes pertenecientes a minorías y mujeres (Köllen, (2019).

La segunda línea de argumentación se basa en la diversidad ya existente dentro de una fuerza de trabajo. La gestión de la diversidad, entonces, se debe lograr que esta diversidad pueda ser utilizada y evaluar la efectividad del programa y las prácticas de gestión de la diversidad puede contribuir a proporcionar la evidencia de que las políticas y prácticas de diversidad están dando los resultados esperados. Waxin et.al. (2023)

En resumen, no es tanto la diversidad per se lo que contribuye inequívocamente a un mayor desempeño organizacional, sino una diversidad bien gestionada. Esto solo ya constituyen una motivación económica para que las organizaciones sigan algún tipo de diversidad enfoque de gestión. Sin embargo, también existe una motivación ética para hacerlo.

Características visibles e invisibles de la diversidad

Los avances en la conceptualización de la diversidad han resultado en varias tipologías para describir las diferentes formas que pueden tomar las diferencias entre las personas, esta clasificación de atributos en dos categorías, las características visibles o a nivel de la superficie e invisibles o profundas que surgieron de la lectura de los artículos.

Características visibles de la diversidad (Diversidad a nivel de superficie)

Hacen referencia a características nacidas o naturales y características adquiridas o desarrolladas como la edad y los tipos de generaciones; la discapacidad; la etnia; el género; la religión:

- **Edad- tipos de generaciones**, está reflejada en general en cinco: los veteranos; los boomers; la generación X; los Millenials; los Centenials. (Ver tabla 1)

Tabla 1

Generaciones y su caracterización

Generaciones	Caracterización	Autores
Los veteranos	Nacidos antes 1946	MacLean, et.al. (2021).
Los Baby Boomers	Nacidos entre 1946 y 1964.	Day,D. (2023)
La generación X	Nacidos entre 1965 y 1980.	Twenge (2023)
Los millennials	Nacieron entre 1980 y 2000.	Álvarez-Pérez, et.al. (2022)
Los Centenials o Z	Nacieron después de 2000 100% nativa digital.	Aggarwa et.al (2020) ; Aggarwal, et.al. (2020)

Nota. Elaborada por el autor con base en los autores referenciados

Aunque cada generación de colaboradores es única, valiosa y especial, en realidad, cada uno tiende a ver al otro de manera diferente en función de sus propias experiencias de vida y expectativas. La dirección debe asegurarse de que las personas de diferentes generaciones trabajen en armonía intergeneracional, aprendiendo a respetarse y aceptarse unos a otros.

- **Discapacidad** (Habilidad mental/física): el uso de prácticas de discapacidad es limitada por las preocupaciones sobre los costos adicionales para la organización (Wu et.al. (2023) y estas se pueden distinguir de acuerdo con diferentes categorías: leve, moderado o grave; si la situación es congénita o adquirido; o si es visible o invisible para los demás (Khan et al., 2019) y reflejan la influencia en los procesos de toma de decisiones relacionado con los niveles jerárquicos de los trabajadores.

- **Etnia:** La diversidad étnica se refiere a la heterogeneidad en idioma, cultura y razas que existe en una organización. Según la perspectiva de la identidad social, según Mulu, y Zewdie. (2021) se asocia positivamente con el desempeño organizacional, los individuos que están más expuestos a diferentes grupos étnicos y los entornos más heterogéneos e inclusivos tienen menos probabilidades de mantener el estereotipo y más a aceptar las diferencias, por lo tanto, aumenta la atracción y retención de la fuerza laboral talentosa.

- **El género:** Es una de las dimensiones principales de diversidad, se define como la disparidad psicológica y experiencia social o cultural relacionada con ser mujer o hombre en una organización, Mulu y Shimelis (2021) plantean que la gestión de la diversidad de género es muy significativa y determinante para el desempeño organizacional.

Características invisibles de la diversidad (Diversidad de nivel profundo)

En general, los investigadores se han basado en una variedad de perspectivas teóricas para comprender la diversidad. y sus efectos en las organizaciones como: 1) cultura, 2) orientación sexual, 3) estilo de pensamiento, 4) religión, 5) estilo de vida, 6) condición económica, 7) educación, 8) nacionalidad, origen geográfico, 9) orientación política, 10) Idioma, 11) situación familiar y 12) trabajo-experiencia.

1) Cultura: Se centra en acciones estratégicas de la organización para promover la diversidad, hacer ajustes a la cultura y capacitar a los colaboradores para crear un ambiente de trabajo centrado en el desarrollo de los colaboradores y la adquisición de nuevas habilidades. Balevičienė,(2021)

2) Orientación sexual: Son acciones dirigidas hacia la inclusión laboral de personas LGTBQ+, porque la intersexualidad está totalmente excluida del análisis en términos de identificación de prácticas e iniciativas organizacionales concretas es necesario abordar la brecha entre la legislación y la práctica, Leburu et.al (2022).

3) Estilo de pensamiento: Los estilos de pensamiento están incrustados en las identidades personales, pues difieren no solo en lo que piensan sino en cómo piensan, Newton et. al. (2023), por tanto, las organizaciones deben ser intencionales en la búsqueda de colaboradores con diversos estilos de pensamiento y enfoques, esto garantizará el éxito y el desempeño de la organización. Jebamony et.al. (2023)

4) Religión: Es una dimensión de la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo en las organizaciones, al respecto Das (2021) encontró que los colaboradores permanecen segregados en posiciones inferiores y no se les permite expresar abiertamente su religión. muchos de los estudios empíricos han demostrado un efecto positivo de la espiritualidad en el compromiso, la satisfacción y el desempeño laboral, Maidl et.al. (2022) y, Velinov (2019) encontró en Silicon Valley que la religión sigue siendo tabú en algunas organizaciones tecnológicas y todavía se descuida la identidad religiosa como parte de la gestión de la diversidad en la teoría y en la práctica Cintas, y Normandy (2023).

5) Estilo de vida: Es un conjunto más o menos integrado de prácticas que un individuo adopta, porque satisfacen necesidades utilitarias, que forma una identidad que es individual o grupal y lo distingue de los demás Yulianti, (2021), y el estilo de vida determina el comportamiento de los colaboradores en el lugar de trabajo. Cewińska, y Striker (2018).

6) Condición económica: La discriminación por factores económicos afecta a determinadas minorías económicas, se requieren aspectos amplios de diversidad y promoción de la equidad y

los esfuerzos deben incluir a los más marginados. Bridgette et.al. (2023) para producir una ventaja competitiva, con un mayor pensamiento creativo e innovación, mayor éxito en la promoción de comunidades étnicas extranjeras y nacionales, y una mejor distribución de las oportunidades económicas. Ayano (2020)

7) Nivel de Educación: Las habilidades y las consecuencias del conocimiento tiene un impacto favorable en actividades de innovación. Además, con respecto al papel de los trabajadores altamente calificados, la diversidad de nivel educativo es más propicia para la creatividad del equipo cuando los equipos se enfrentan a tareas versátiles, Guo et.al. (2021) e influyen provechosamente en la producción de nuevos conocimientos y en la creación de nuevas ideas a través de la complementariedad a nivel individual.

8) Nacionalidad/origen geográfico: La diversidad de nacionalidad aumenta la diversidad de idiomas, valores e información en las organizaciones y su diferente origen geográfico. Köllen, (2019). y los resultados de la investigación realizada por Belderbos et.al. (2022) muestran que la diversidad de nacionalidades puede mejorar la eficacia de I+D.

9) Orientación política: Las sociedades modernas están compuestas por diferentes y diversos intereses, puntos de vista, ideologías lo que permite que existan diferentes corrientes políticas. Corrington et.al. (2020) identifica las brechas actuales en la investigación y la práctica para diferentes ideologías políticas, en el campo de la diversidad.

10) Idioma: Es la proporción de idiomas diferentes que se hablan dentro de un territorio determinado, u organización, o sea, que un lugar en el que conviven numerosos idiomas tendrá una mayor diversidad o riqueza lingüísticas que otro en el que se habla una sola. Sinicropi y Cortese (2020)

11) Situación familiar: Existen casi tantos tipos de familia como identidades culturales, y se contemplan de forma dinámica estos para Getrude-Dadirai; (2023): familia nuclear o elemental; Familia extensa o consanguínea; Familia monoparental; Parejas cohabitantes o uniones de hecho; Parejas sin hijos; Hogares unipersonales o individual; Familias reconstituidas o mixtas; Familias adoptivas; Familias homoparentales, constituidas por personas del mismo sexo; Familias cuyos hijos nacen por técnicas de reproducción asistida; Familias de acogida o familias “canguro” entre otras. Chated et.al. (2020)

12) Trabajo-experiencia: Aptitudes y conocimientos adquiridos por una persona o grupo en un determinado puesto laboral, o durante un periodo, Patnaik et.al. (2020), es importante no solo para la promoción a los rangos ejecutivos más altos, sino que sigue siendo un predictor de una permanencia más prolongada. Schmid, y Mitterreiter, (2020)

H1. Las características visibles de la diversidad impactan el desempeño organizacional

H2. Las características invisibles de la diversidad el desempeño organizacional

Buenas prácticas ¿cómo funciona la diversidad?

Concebimos como buenas prácticas, acciones, proyectos o líneas de intervención encaminadas a favorecer la gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones, que pueden servir como modelos para su replicación en otros contextos y por parte de organizaciones y se determina mediante criterios o estándares que la califican como práctica óptima o de excelencia para alcanzar unos resultados esperados. Por tanto, los criterios que se utilizan para definir a una buena práctica son criterios de excelencia. Se identificaron las siguientes:

Nivel Estratégico: Implicación y compromiso estratégico, Chated et.al. (2020) Davenport et.al. (2022); Líderes de Diversidad Institucional Chated et.al. (2020); Davenport et.al. (2022); van Zanten, y Fleischmann, (2023; Objetivos de gestión de la diversidad, Noon (2020); Zanfrini & Monaci(2021; Códigos éticos Velinov (2019); Rusu et.al. (2023); Cultura laboral diversa Velinov (2019) ; Zanfrini & Monaci(2021); Davenport et.al. (2022); Clima y justicia organizacional Alshaabani et.al. (2020); Belderbos ET.AL.(2022); Legitimidad moral, Köllen,(2019); Monitoreo de la diversidad, Noon (2020); Chated et.al. (2020); Ozbilgin, (2023)

Nivel Táctico: Formación y desarrollo en diversidad Noon (2020); Chated et.al. (2020); Ndunge et.al. 2022); Formación y desarrollo intercultural Zaman et.al. (2022); Bridgette et.al. (2023); Redes de diversidad Inegbedion et.al (2020); Orhero& Okolie, (2023); Competencia de Gestión de la Diversidad Mousa et.al. (2020); Alfalih, (2022); Mejorar el lugar de trabajo Chated et.al. (2020); Zanfrini & Monaci (2021); Mentoring y coaching Zanfrini & Monaci(2021); Nurminen, (2023).

Nivel Operativo: Reclutamiento y selección diverso Chated et.al. (2020); Waxin et.al. (2023); Gestión de grupos de interés, Davenport et.al. (2022), Jebamony,& John, F. (2023); Reglas claras de convivencia, Chated et.al. (2020); Cintas&Normandy. (2023); Armonía, Balance trabajo y vida, Zaman et.al. (2022); Campbell, (2023); Pensamiento diverso y diferencias, Zia-ur-Rehman et.al (2021); Nurminen (2023); Comunicación interna y externa claras Chated et.al. (2020); Zanfrini & Monaci(2021); Waxin et.al. (2023)

H3. Las buenas prácticas de gestión de la diversidad mejoran el desempeño organizacional

Desafío para los actuales líderes organizacionales

La gestión de la diversidad requiere enfocarla desde las características visibles o a nivel de la superficie y las no visibles, o profundas, fue Crenshaw (1989) quien en su estudio acuñó por primera vez el término de interseccionalidad como la interacción entre múltiples categorías de diferencia para ayudar a pensar en diferentes identidades y lazos y cómo estas identidades posiblemente chocan de manera que no se entienden al centrarse en un solo categorías de identidad.

Necesitamos (re)pensar las prácticas de gestión de la diversidad que considere las múltiples desigualdades y la interseccionalidad, porque la gestión de la diversidad es aún más importante, especialmente orientada a impulsar la innovación, mejorar la toma de decisiones, la resolución de problemas, fomentar la comprensión de los clientes, aumentar el compromiso y la retención de los colaboradores, ampliar el grupo de talentos, garantizar el cumplimiento legal y contribuir a una reputación positiva en el mercado. Nurminen (2023).

La interseccionalidad se utiliza hoy en sentido más amplio considerando las intersecciones entre varias otras categorías, es decir, clase, religión región, edad, orientación sexual, discapacidad y situación laboral. (Meyer, & Benenson. (2023).

Los estudios sobre las prácticas de gestión de la diversidad no han logrado teorizar la heterogeneidad dentro de las categorías de identidad, por esta razón se aborda la interseccionalidad política y la interseccionalidad estructural:

La interseccionalidad política: Responde a la llamada que hace Ozbilgin, (2023) de abordar las formas en que los grupos de identidad social se organizan entre dos o más agendas políticas o movimientos, y es importante para las políticas organizacionales y las estrategias políticas de grupos desfavorecidos, y para Dennissen et al. (2019) ofrecen una oportunidad única para estudiar la diversidad de las redes como coaliciones potenciales a la espera de ser formadas.

El estudio sobre la interseccionalidad estructural y política realizado por Dennissen et al. (2019) concluye que la complejidad de múltiples categorías de identidad, desigualdades y sus intersecciones requieren. Repensar la gestión de la diversidad para construir sobre la reflexión y perspectivas críticas con atención a la interseccionalidad estructural y política abrirán posibilidades hacia prácticas más efectivas de gestión de la diversidad que fomenten la equidad organizacional.

La interseccionalidad estructural: Para Aspinall, (2022) son las experiencias de las personas dentro una categoría de identidad particular cualitativamente diferente entre sí dependiendo de sus otras identidades que se cruzan y siguiendo a Dennissen et al. (2019) para

analizar cómo los miembros de la red negocian sus múltiples identidades frente a su pertenencia a diversas redes de ciudad. El impacto de la intersección de las identidades construidas socialmente, y la capacidad para desarrollarse como líderes no se había investigado previamente a la tesis Doctoral de Aspinall (2022)

Por su parte Whooper, (2022) establece que la dinámica de la interseccionalidad estructural en las redes de diversidad, están inexplicablemente vinculada con procesos de privilegio y desventaja y que las redes de diversidad se ven obstaculizadas por una política de preservación de privilegios en lugar de aclararlo para la práctica de la gestión de la diversidad en las organizaciones.

H4. La interseccionalidad política de la gestión de la diversidad impacta el desempeño organizacional

H5. La interseccionalidad estructural de la gestión de la diversidad impacta el desempeño organizacional

El desempeño organizacional

Uno de los desafíos clave identificados por las organizaciones al abordar la diversidad en el trabajo es la dificultad para medir los resultados de las políticas de diversidad, es difícil monitorear o evaluar sistemáticamente el progreso y los beneficios de la diversidad. Rusu et.al. (2023), esto se debe a que es difícil medir el impacto total, incluidos los beneficios intangibles y a largo plazo de la diversidad.

Dos dimensiones del desempeño organizacional pueden ser utilizadas, la primero para Orhero et.al. (2023), está relacionado con el logro de las metas y objetivos de la organización. La segunda está relacionada con el grado en que la organización mantiene sus compromisos con sus grupos de interés.

Concebimos los resultados organizacionales como un constructo multidimensional que comprende rentabilidad, crecimiento y productividad, y la orientación de nuestra revisión, apunta a plantear que, a mayor grado de gestión de la diversidad, generará mejores resultados organizacionales evidentes en el logro de las metas y objetivos y en el mantenimiento de los compromisos con sus grupos de interés.

H6: La gestión de la diversidad tienen un impacto significativo y fuerte en el desempeño financiero y no financiero de las organizaciones.

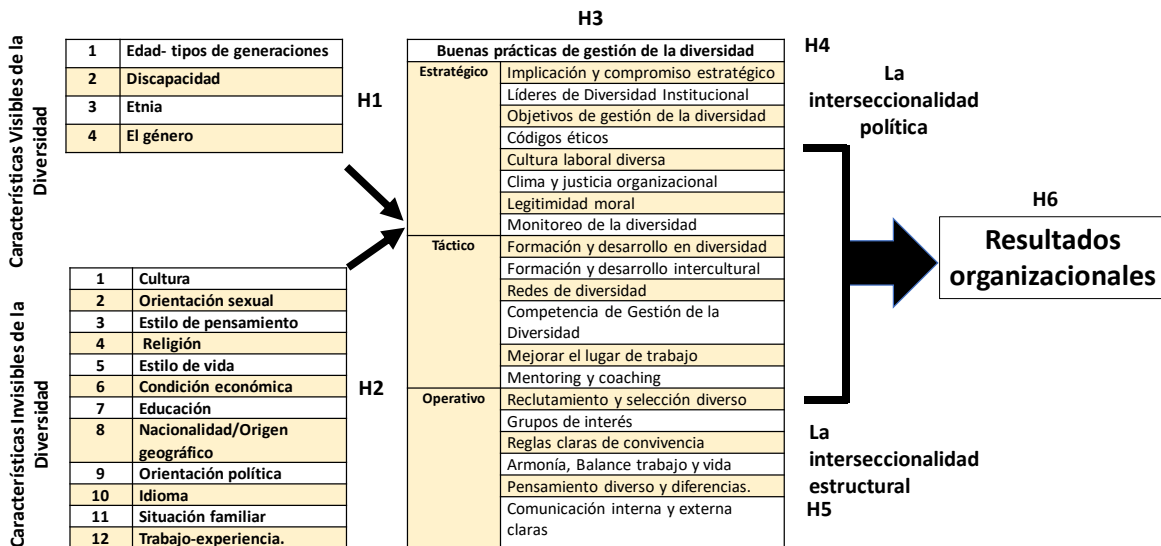
Propuesta de modelo de diversidad visible e invisible de gestión de la diversidad

El modelo sugiere que para que las prácticas de diversidad puedan implementarse, los directores ejecutivos primero deben dar sentido al valor de aumentar la diversidad en el lugar de trabajo y de tener creencias positivas sobre la diversidad de la fuerza laboral. Aunque muchos directores ejecutivos dan apoyo de la gestión de la diversidad, estas creencias a menudo no se traducen en políticas y prácticas organizacionales tangibles, porque los gerentes de capital humano se enfrentan a múltiples y competitivas demandas organizacionales además de gestionar la diversidad. Ng, et.al. (2020)

Las palabras y acciones de un CEO son importantes para la implementación de iniciativas de diversidad, pero la interpretación de sus gerentes de capital humano, de estas palabras y acciones también juega un papel integral en la implementación de prácticas de gestión de la diversidad. Ng, et.al. (2020)

Figura 1

Modelo de diversidad visible e invisible en las organizaciones



Nota. Elaborado por el autor

Los resultados obtenidos por Ng,et.al (2020) demuestran que la conciencia y las actitudes de los directores ejecutivos hacia la diversidad son fundamentales para los esfuerzos de gestión de la diversidad, los valores morales pueden mejorar el compromiso de un CEO con la diversidad. Además, los directores ejecutivos deben demostrar visiblemente comportamientos a favor de la diversidad para que los miembros de la organización adopten estos esfuerzos y se implementen prácticas de diversidad.

Los cambios que hemos presenciado hasta ahora han llevado para van Zanten, y Fleischmann, (2023) a la gestión de la diversidad a la cima de las listas de prioridades de los directores ejecutivos. Las sociedades actuales están cambiando, a un ritmo más rápido que nunca, al igual que las organizaciones globales para mantenerse en sintonía con los mercados en los que operan, esto significa adaptar las culturas corporativas y, por lo tanto, los comportamientos.

La gestión de la diversidad es un proceso muy desafiante, Idris, (2023) Identificó que además es duro, incómodo, sensible, complejo, desordenado y un viaje de largo recorrido que requiere paciencia y una gestión exitosa de la diversidad de los directores ejecutivos que impulsa la creatividad y la innovación, mejora el proceso de toma de decisiones, aumenta eficacia de las organizaciones y hace que las organizaciones estén mejor equipadas para hacer frente a la complejidad de nuestro mundo actual.

En este sentido, los directores de capital humano desempeñan un papel fundamental en la adopción e implementación de políticas y prácticas de gestión de la diversidad. Tomados en conjunto, Ng,et.al (2020) demuestran que tanto el CEO como el gerente de capital humano son cruciales para que las organizaciones implementen con éxito cambio organizacional.

Desafíos al implementar la diversidad en las organizaciones

La gestión de la diversidad es más que una forma de clasificar y estudiar grupos de personas. La verdadera diversidad significa el respeto y la aceptación de personas diversas en el lugar de trabajo y tienen beneficios y desafíos al implementar la diversidad. Los desafíos que enfrentan las organizaciones en la gestión de la diversidad son las siguientes: Kaur et.al. (2020)

Uno de los desafíos son las señales no deseadas que envían estas iniciativas, la mera presencia de iniciativas de diversidad puede tener consecuencias no deseadas a través de la comunicación de (1) señales de equidad, (2) señales de inclusión y (3) señales de competencia. Dover et.al. (2020)

Otros son: la barrera de la comunicación; la implementación ineficaz de las políticas de diversidad; la diferencia generacional y de edad entre las personas; discriminación con los colaboradores diversos por parte de los colaboradores nativos; el sesgo del jefe inmediato con los colaboradores de diferentes nacionalidades y culturas; el expandir la conceptualización de la diversidad para incluir tanto aspectos visibles como invisibles; mejorar la medición y el análisis del constructo, lo que conduce a una comprensión más rica del significado y la importancia de la diversidad en las organizaciones. Kaur et.al. (2020)

Sugerencias para mejorar la gestión de la diversidad en las organizaciones

La educación en diversidad y las mejores prácticas integradas en diversidad pueden ser una herramienta para la prevención de crisis. Campbell, (2023). El término gestión de crisis se refiere al uso de estrategias para ayudar a una organización a lidiar con un evento negativo repentino y significativo, y la diversidad es un proceso continuo y no pueden dormirse en los laureles en la diversidad porque el trabajo de construir una mejor el clima laboral nunca se termina, si el trabajo de diversidad es detenido, desfinanciado o dejado para que “siga su curso”, lo más seguro es que se desarrolle una crisis. Campbell, J. (2023).

Deben contar con políticas y procedimientos claros relacionadas con la diversidad, y comunicados claramente a todos los grupos de interés de la organización. Kaur et.al. (2020)

Diseñar programas adecuados de formación para los colaboradores e incrementar el compromiso con la organización, para que se sientan valorados, reciban regularmente comentarios y actualizaciones con respecto a la satisfacción en el lugar de trabajo y estén alentados y motivados para que puedan discutir libremente los problemas con los grupos de interés en la organización con respeto y dignidad hacia todas y cada una de las diferentes culturas de las personas. Kaur et.al. (2020)

CONCLUSIONES

La literatura sobre diversidad organizacional ha experimentado grandes avances en términos de comprensión del significado, funcionamiento y efectos de la diversidad en el trabajo. Sin embargo, como se muestra en esta revisión, todavía hay muchas oportunidades para seguir avanzando.

La interseccionalidad debe ser fomentada, mientras que la evidencia empírica indica que los gerentes, colaboradores, y diferentes subgrupos dentro de una organización a menudo tienen diferentes percepciones divergentes sobre la diversidad y la gestión de la diversidad. Pocas organizaciones adoptan programas de acción adecuados y están dispuestas a ir más allá del cumplimiento mínimo de los requisitos legales.

Del estudio se concluye que hay muy poca gestión de la diversidad, y la diversidad en las organizaciones se puede mejorar tomando algunas medidas y recomendaciones en consideración. La gran recomendación más importante que la organización debe seguir es establecer políticas de diversidad e inclusión y comunicarlas de manera efectiva a todos los colaboradores.

Las organizaciones todavía tienen un largo camino por recorrer, para llegar allí, las organizaciones deben asumir con seriedad y con responsabilidad la construcción de una cultura de la diversidad en el tejido social de las organizaciones.

Son pocas las organizaciones que desarrollan estrategias para Gestionar la diversidad e inclusión, en algunas hay reglamentos, directivas o documentos normativos, que se ocupan de dimensiones de la diversidad como la orientación sexual debido al hecho de que existe una presión particular de diferentes autoridades y negocios para ser publicados y anunciados.

La diversidad requiere practicar lo que predicamos, como la forma de avanzar y promover la diversidad en nuestras organizaciones y los gerentes organizacionales necesitan considerar la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo y la exitosa implementación de prácticas de gestión de la diversidad cultural depende de la cultura organizacional.

Finalmente, a las organizaciones de todo el mundo se les recomienda crear lugares de trabajo más justos, diversos e inclusivos. Köllen (2019) la gestión de la diversidad tiene que abordar la cuestión de cómo hacer que el lugar de trabajo sea lo más inclusivo posible para esta diversidad ya existente y atraer más diversidad mediante la mejora de sus condiciones de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aggarwal, A; Sadhna,P; Sahil Gupta,S; Mittal,A; Rastogi,S; (2020) Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. Academic paper, <https://doi.org/10.1002/pa.2535>

Alfalih, A. A. (2022). How to Develop Diversity Management Competencies in the Private Sector in Saudi Arabia. SAGE Open, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221102448>

Alshaabani, A; Rudnák I; (2020). Impact of diversity management practices on organizational climate – an egyptian study, Vadyba Journal of Management 2020, № 1 (36), <https://doi.org/10.38104/vadyba.2020.01>

Álvarez-Pérez, P., & Harris, V. W. (2022). Personal social networks as a superdiversity dimension: A qualitative approach with second-generation Americans. Current Sociology, 70(2), 227–257. <https://doi.org/10.1177/0011392120983342>

Aspinall, C. (2022). The impact of intersectionality on the empowerment and development of nurses into leadership roles (Doctoral dissertation, ResearchSpace@ Auckland), A thesis submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Nursing, the University of Auckland, 2022.

Ayano, Z. D. (2020). The Effect of Workforce Diversity On Employee, A Thesis Submitted as a Partial Fulfillment for the Degree of Master of Business Administration in Industrial Management Addis Ababa Science And Technology University.

Balevičienė, D. (2021) Relation Between Cultural Diversity Management and Organizational Innovativeness, Social sciences, Management (S 003), Doctoral dissertation in Vilnius University Press

Belderbos R, Lokshin B, Boone C, Jacob J. (2022). Top management team international diversity and the performance of international R&D. *Global Strategy Journal*. 2022; 12:108–133. <https://doi.org/10.1002/gsj.1395>

Bridgette L. Jones, Melody C. Carter, Carla M. Davis, Julie Wang, (2023). Diversity, Equity, and Inclusion: A Decade of Progress? *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice*, Volume 11, Issue 1, 2023, Pages 116-125, ISSN 2213-2198, <https://doi.org/10.1016/j.jaip.2022.10.007>.

Cambra-Fierro, J. J., Flores-Hernández, J. A., Pérez, L., & Valera-Blanes, G. (2020). CSR and branding in emerging economies: The effect of incomes and education. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/csr.2000>

Campbell, J. (2023). Identifying Select Diversity Best Practices in the United States Workplace: A review of key success factors in workplace diversity practices that can prevent diversity crises in organizations. Doctoral dissertation of the Pennsylvania State University, the Graduate School.

Cewińska, J.; Striker, M.; (2018). Lifestyle as a determinant of managerial decisions. *Human Resources Management & Ergonomics* Volume XII 1/2018.

Cintas, C., & Normandy, F. (2023). Managing the invisible: The challenges of religious expression in the workplace, *European Management Journal*, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.06.006>.

Corrington, A., Hebl, M., Stewart, D., Madera, J., Ng, L., & Williams, J. (2020). Diversity and inclusion of understudied populations: A call to practitioners and researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(4), 303–323. <https://doi.org/10.1037/cpb0000188>

Cucari, N.; De Falco, S.; Orlando, B.; (2018) Diversity of Board of Directors and Environmental Social Governance: Evidence from Italian Listed Companies, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management Research Article* Volume 25, Issue 3. May/June 2018. Pages 250-266, <https://doi.org/10.1002/csr.1452> .

Chated, M., Wisetsri, W. ., & Charoensak, P. (2020). Cross cultural and diversity management in globalization, *Nimit Mai Review*, Year 3 Issue 1 January - June 2020, <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nmri/article/view/248710>

Davenport D, Alvarez A, Natesan S, Caldwell MT, Gallegos M, Landry A, Parsons M, Gottlieb M. (2022). Faculty Recruitment, Retention, and Representation in Leadership: An Evidence-Based Guide to Best Practices for Diversity, Equity, and Inclusion from the Council of Residency Directors in Emergency Medicine. *West J Emerg Med*. 2022 Jan 3;23(1):62-71. DOI: <https://doi.org/10.5811/westjem.2021.8.53754>

Day,D. (2023). Baby Boomers, Gen X, Millennials, and Gen Z Teachers: A Comparison of Generational Preferences for Leadership Practices, A Dissertation Submitted to the Faculty of Purdue University in Partial Fulfillment of the Requirements for the degree of Doctor of Philosophy.

Dover, TL, Kaiser, CR and Major, B. (2020). Mixed signals: the undesired effects of diversity initiatives. *Revisión de Políticas y Asuntos Sociales*, 14(1), <https://doi.org/10.1111/sipr.12059>

Getrude-Dadirai G. (2023). Care leavers' notions of the 'ideal' family in Zimbabwe. *Journal of Family Studies* 29:3, pages 1428-1446. <https://doi.org/10.1080/13229400.2022.2058411>

Guo, W., Gan, C., & Wang, D. (2021). When does educational level diversity foster team creativity? Exploring the moderating roles of task and personnel variability. *Frontiers in psychology*, 12, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.585849>

Idris, M.S., (2023). "La experiencia de los líderes humanitarios en la gestión de la diversidad cultural" (2023). *Educación Tesis Doctorales en Desarrollo Organizacional*. St. Thomas University, https://ir.stthomas.edu/caps_ed_orgdev_docdiss/85.

Inegbedion,H; Sunday, E; Asaley, A.; Lawal,A.; Adebaj,A.; (2020) *Managing Diversity for Organizational Efficiency*, SAGE Open January-March 2020: 1–10 © The Author(s) 2020 s <https://doi.org/10.1177/2158244019900173>.

Janssens, M.; y Steyaert, Ch; (2019) *Diversity, Units of Analysis, Practice Theory*. *Academy of Management Review*, 44 (3), 518-537 - journals.aom.org, <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0062>.

Jebamony, J. H. M., & John, F. (2023). Highbrow Thoughts in an Organisation for Competitive World. *AIMS Journal of Management*, P. 356-372. ISSN 2395-6852.

Kaur, R., Kaur, G., Sahay, U., & Saini, K. (2020). A study of diversity management in different companies and different sectors. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 284-303, ISSN: 2005-4238 IJAST.

Khan, N., Korac-Kakabadse, N., Skouloudis, A., & Dimopoulos, A. (2019). Diversity in the workplace: An overview of disability employment disclosures among UK firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 170–185. <https://doi.org/10.1002/csr.1669>

Köllen, T. (2019). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>

Kreuz, J.; & Mundwiler, V.; (2018). Collaborative Decision-Making in Argumentative Group Discussions Among Primary School Children. In Jérôme Jacquin, Thierry Herman & Steve Oswald (eds.), *Argumentation and Language — Linguistic, Cognitive and Discursive Explorations*. Springer Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-319-73972-4_12

Leburu, G. E., Kgadima, N. P., & Malesa, K. J. (2022). The inherent limitations of gender-based violence to the exclusion of LGBTIQ: A guide for social workers. *Int. J. Criminol. Sociol*, 11, 37-47, E-ISSN: 1929-4409/22.

León, F. (2023) Being one of us: our identities and the theory of self-categorization. *Phenom Cog Sci* (2023). <https://doi.org/10.1007/s11097-023-09923-0>

Llaneza, AJ, Seward, J., Holt, A. et al. (2023). Fuerza laboral de salud bucal y comunidades indígenas americanas y nativas de Alaska: una revisión sistemática. *J. Disparidades de salud raciales y étnicas* (2023). <https://doi.org/10.1007/s40615-023-01515-7>

MacLean, A., & Kleykamp, M. (2021). Generations of Veterans: Socioeconomic Attainment from World War II to the Contemporary Era. *Social Science History*, 45(1), 83-110. DOI: <https://doi.org/10.1017/ssh.2020.42>

Maidl, L., Seemann, AK., Frick, E. et al. (2022). Leveraging Spirituality and Religion in European For-profit-organizations: a Systematic Review. *Humanist Manag J* 7, 23–53 (2022). <https://doi.org/10.1007/s41463-021-00110-4>

Meyer, S.J. & Benenson, J.(2023). Chai Pride: Using LGBTQIA+ Jewish Identities to Understand Intersectionality in Public Administration. *Administration and Society*, 0 (0). <https://doi.org/10.1177/00953997231182998>

Mousa, M., Massoud, H.K. and Ayoubi, R.M. (2020), "Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour", *Employee Relations*, Vol. 42 No. 6, pp. 1249-1269. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>

Mulu, A., & Zewdie, S. (2021). The Effect of Diversity Management on Organizational Performance: The Case of Ethio-Telecom Southwest Region, *European Journal of Business and Management Research* DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.813> Vol 6 | Issue 2 | April 2021 www.ejbmr.org

Ndunge, M. P., Deya, J. (2022). Influence of diversity management strategies on performance of national security institutions in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 4(1), 143-164. Available Online at: https://iajournals.org/articles/iajhrba_v4_i1_143_164.pdf

Newton, C., Feeney, J., & Pennycook, G. (2023). On the disposition to think analytically: Four distinct intuitive-analytic thinking styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, <https://doi.org/10.1177/01461672231154886>

Ng, E.S., Sears, G.J. (2020) Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *J Bus Ethics* 164, 437–450 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4051-7>

Noon M, Ogbonna E. (2020) Controlling management to deliver diversity and inclusion: Prospects and limits. *Hum Resour Manag J.* 2020;1–20. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12332>

Nurminen, P,S,; (2023). Perceived challenges of leading a diverse workforce from a leader perspective, Degree Thesis International Business Management 2023, Arcada University of Applied Sciences.

Orhero, A. E., & Okolie, U. C. (2023). Workplace Diversity and the Performance of Coca-Cola Company in Benin City, Edo State, Nigeria. *Perspektif*, 12(3), DOI: <https://doi.org/10.31289/perspektif.v12i3.9320>

Ozbilgin, M.F. (2023). *Diversity: A key idea for the company and society*. Taylor & Francis Group, an informa business ISBN 978-0-367-82404-4(EBK).

Pagani, R. N.; Kovalski, J. L.; Resende, L. M. M. (2015). Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citations, and year of publication. *Scientometrics*, December 2015, v. 105, pp, <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>

Power SA, Zittoun T., Akkerman S., Waggoner B., Cabra M., Cornish F., Hawlina H., Heasman B., Mahendran K., Psaltis C., Rajala A., Veale A., and Gillespie A. (2023). Social Psychology for the Creation of Worlds. *Revista de Personalidad y Psicología Social*, 0 (0). <https://doi.org/10.1177/10888683221145756>

Rehman, Su., Mohamed, R., and Ayoup, H. (2019). “The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants”. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, Vol 9 No 30, pp. 1-23, <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>

Roberson,Q. (2019). The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior is online at orgpsych.annualreviews.org 6:7.1–7.20 <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>

Rusu CM, Bilți RS, Barbu FS, & Bălan LS (2023). The impact of the diversity of labor force, the capacity for innovation and corporate social responsibility on the image of the organization. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence (Vol. 17, No. 1, pp. 1119-1127) <https://doi.org/10.1007/s11192-015-1744-x>

Sabharwal, M., Levine, H., & D'Agostino, M. (2018). A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration. Review of Public Personnel Administration, 38, 248–267, <https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>

Santana, M., & Lopez-Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(6), 1171–1183. <https://doi.org/10.1002/csr.1765>

Schmid, S., Mitterreiter, S. (2020) International Top Managers on Corporate Boards: Dissimilarity and Tenure. Manag Int Rev 60, 787–825 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11575-020-00430-x>

Seliverstova, Y. (2021) Workforce diversity management: a systematic literature review, Strategic Management, Vol. 26 (2021), No. 2, pp. 003-011 <https://doi.org/10.1177/0734371X16671368>

Shin, I., & Hur, W.-M. (2020). How are service employees' perceptions of corporate social responsibility related to their performance? Prosocial motivation and emotional labor as underlying mechanisms. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1–12. Handle: RePEc:wly:corsem:v:27:y:2020:i:6:p:2867-2878; <https://doi.org/10.1002/csr.2008>

Sinicropi,S.; y Cortese.S. (2020). (Re)Thinking diversity within sustainable development: A systematic mapping study, Corporative Social Responsibility Environ Management. 2020;1–11. wileyonlinelibrary.com/journal/csr © 2020 ERP Environment and John Wiley & Sons Ltd <https://doi.org/10.1002/csr.2050>

Twenge,J,M; (2023). Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, Atria Books, London.

van Zanten, J.; y Fleischmann,A.; (2023). Chapter Inclusion in Organizations, Book Readings and Cases in International Human Resource Management, Edition7th Edition, First Published2023 Imprint Routledge, eBook ISBN9781003247272.

Velinov, E. (2019). Diversity Management Practices in the US Tech Companies, Conference: International scientific conference Hradec Economic Days 2019At: Hradec Kralove, <https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-02-050>

Waxin, M-F, Zhao, F, Zacharias, A. (2023, forthcoming). Recruitment and selection practices that facilitate workforce diversity in public sector, in Goldfinch, S. (ed) International Handbook of Public Administration Reform, Edward Elgar, UK.

Whooper, V. (2022). An intersectional point of view: being black and queer in academia. *Management Research Journal*, 31(4), 423–426. <https://doi.org/10.1177/10564926221114600>

Wu, J; R; Iwanaga, K; Greenawalt, T; Mpofu, N; Chan, F; Lee, B; Tansey, T; (2023). Employer practices for integrating people with Disabilities into the Workplace: A Scoping Review, *Rehabilitation Research, Policy, and Education*. Vol 37, Issue 1, Mar 2023, DOI: 10.1891/RE-21-25

Yulianti,N.Y. (2021). The concept and application of the minimalist lifestyle on quran perspective,. *Taqaddumi Journal*Vol. 1 No. 2 (2021), DOI: <https://doi.org/10.12928/taqaddumi.v1i2.4559>

Zaman,U; Nawaz,S; Anjam,M; Anwar,R-S; & Siddique,M-S; (2021). Human resource diversity management (HRDM) practices as a coping mechanism for xenophobia at transnational workplace: A case of a multi-billion-dollar economic corridor, *Cogent Business & Management*, 8:1, 1883828, <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1883828>

Zanfrini,L; & Monaci,M; (2021). Diversity Management and Immigrant Human Resources A Booklet for Companies and Other Work Organizations, ISMU Foundation, Milan.

Zia-ur-Rehman, M; Imran, S; Bokhari, Z; (2021). Human Resource Diversity Management – A Conceptual Analysis, *Research Journal of Social Sciences & Economics Review* Vol. 2, Issue 2, 2021 (April – June), DOI: [https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2021\(264-271](https://doi.org/10.36902/rjsser-vol2-iss2-2021(264-271)

RESUMEN BIOGRÁFICO

Manuel Alfonso Garzón Castrillón

Pósdoctorado em Universidade de São Paulo, Brasil; PhD MSc. Profesional en Administración de Empresas, Actualmente Director del grupo de Investigación FIDEE, Email: manuelalfonsogarzon@fidee.org, Intereses actuales: Capacidades dinámicas; Gestión de la diversidad, Gestión de la felicidad; Gestión del conocimiento. ORCID ID <http://orcid.org/0000-0001-9009-3324>.