

Orinoco. Pensamiento y Praxis/ Volumen 14 / Nro 3/2024. Pp. (18). Multidisciplinarias/. (ISSN-L): [3006-8827](#). Depósito legal: Ppi201202BO3993/ Organismo responsable. Asociación Fraternidad y Orientación Activa/ Editorial. Fondo Editorial ORINOCO Pensamiento y Praxis. RIF.J-403372659. Indizada/Resumida en los directorios de Latindex, ficha/20344, directorio de la International Standard Serial Number: ISSN de enlace: [ISSN 3006-8827 \(Online\) | Orinoco | The ISSN Portal](#), adherida a la Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades (LatinREV) de FLACSO Argentina y en Dialnet de la Universidad de la Rioja. Ciudad Bolívar. República Bolivariana de Venezuela.

Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional](#).



(Recibido el 17/07/2024, aceptado el 19/08/2024)

## **Diversidad Organizacional en Países de habla hispana: Una Revisión Sistemática**

**Autora:** Isabella Beatriz Urdaneta Pérez. País de origen: Venezuela

**Email:** [iurdaneta@unimet.edu.ve](mailto:iurdaneta@unimet.edu.ve)

**Filiación:** Profesora a tiempo completo de la Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela. Doctorando de la Escuela Internacional de Doctorado, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.

Correo: [iurdaneta@unimet.edu.ve](mailto:iurdaneta@unimet.edu.ve)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3603-5921>

**Otros autores:**

**Ana Laguía**

**Filiación:** Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4634-3127>

**<sup>1</sup>Juan Antonio Moriano**

**Filiación:** Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED), Madrid, España.

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8332-1314>

2

## **RESUMEN**

---

<sup>1</sup> Para citar este artículo: Urdaneta Pérez, I. B., Laguía, A. y Moriano, J. A. (2024). Diversidad Organizacional en Países de habla hispana: Una Revisión Sistemática. Orinoco. Pensamiento y Praxis, 14(3), pp. 18-. ISSN-L: 3006-8827.

2

La diversidad, arraigada en el ser humano, ofrece múltiples beneficios a las organizaciones. Sin embargo, en Latinoamérica persisten prejuicios y obstáculos para una inclusión efectiva. Este estudio revisa sistemáticamente la literatura sobre diversidad organizacional en el contexto latinoamericano, examinando 13 artículos científicos entre 2000 y 2023. La revisión, centrada en diversidad de género, valores culturales y diversidad etaria, revela que la mayoría de los estudios se enfocan en el género, destacando desafíos como estereotipos, discriminación salarial y baja representación femenina en cargos directivos. Además, se identifican tensiones culturales y de poder vinculadas al individualismo en la cultura latinoamericana, que afectan el compromiso organizacional y la tolerancia a la diversidad. Los resultados subrayan la falta de publicaciones en español sobre el tema y la necesidad de estrategias de gestión de la diversidad adaptadas a la cultura local, además de políticas inclusivas para mujeres y personas mayores en el ámbito laboral latinoamericano. **Palabras claves:** Inclusión, Psicología Social, Psicología del Trabajo, Discriminación laboral, Estudios de Género, Edadismo

## **Organizational Diversity in Spanish-Speaking Countries: A Systematic Review**

### **ABSTRACT**

Diversity, rooted in the human being, offers multiple benefits to organizations. However, in Latin America, prejudices and obstacles to effective inclusion persist. This study systematically reviews the literature on organizational diversity in the Latin American context, examining 13 scientific articles between 2000 and 2023. The review, focused on gender diversity, cultural values and age diversity, reveals that most studies focus on gender, highlighting challenges such as stereotypes, wage discrimination and low female representation in management positions. In addition, cultural and power tensions linked to individualism in Latin American culture are identified, which affect organizational commitment and tolerance of diversity. The results highlight the lack of publications in Spanish on the subject and the need for diversity management strategies adapted to the local culture, as well as inclusive policies for women and the elderly in the Latin American workplace.

**Key words:** Inclusion, Social Psychology, Work Psychology, Workplace Discrimination, Gender Studies, Ageism.

### **RESUMO**

**Diversidade organizacional em países de língua espanhola: uma revisão sistemática**

A diversidade, enraizada no ser humano, oferece vários benefícios às organizações. Entretanto, na América Latina, persistem preconceitos e obstáculos à inclusão efetiva. Este estudo analisa sistematicamente a literatura sobre diversidade organizacional no contexto latino-americano, examinando 13 artigos científicos entre 2000 e 2023. A revisão, com foco na diversidade de gênero, valores culturais e diversidade etária, revela que a maioria dos estudos se concentra no gênero, destacando desafios como estereótipos, discriminação salarial e baixa representação feminina em cargos de gerência. Além disso, são identificadas tensões culturais e de poder ligadas ao individualismo na cultura latino-americana, que afetam o compromisso organizacional e a tolerância à diversidade. Os resultados destacam a falta de publicações em espanhol sobre o assunto e a necessidade de estratégias de gestão da diversidade adaptadas à cultura local, bem como de políticas inclusivas para mulheres e idosos no local de trabalho latino-americano.

Palavras-chave: Inclusão, Psicologia social, Psicologia do trabalho, Discriminação no local de trabalho, Estudos de gênero, Ageísmo.

## **Introducción**

La diversidad es un concepto difícil de definir, no solo por las distintas posturas teóricas y perspectivas que hay en el área, sino también porque versa sobre un fenómeno inherente al ser humano, sus diferencias individuales y las sociedades en las que habitan (Finocchiaro, 2021; Nivón, 2014). En general, podemos entender la diversidad organizacional como “la inclusión de personas de diferentes orígenes culturales, étnicos, de género, religiosos, de edad, habilidades y experiencias en una organización” (Finocchiaro, 2021, p.8). Otros autores, como Milliken y Martins (1996) tipifican dentro de la diversidad tanto la diversidad demográfica, aquella de fácil distinción, como la que menciona Finocchiaro (2021), en cuanto a etnia, género o, inclusive, nivel educativo, como la diversidad cognitiva referente a las diferencias en conocimiento, habilidades blandas y capacidades individuales, mucho más difíciles de distinguir y

operacionalizar, pero que usualmente puede observarse a partir de la diversidad demográfica.

En este sentido, se conoce que los beneficios de la diversidad como mejoras en el rendimiento económico (Roberson y Park, 2007), productividad organizacional y satisfacción del cliente (Van de Ven, 2008), así como un mejor desempeño en equipos de trabajo con diversidad etaria (Lu et al., 2015) son producto de una gestión adecuada de la diversidad, que no solo conlleva superar cierto umbral (Roberson y Park, 2007) sino un adecuado liderazgo organizacional, un tema difícil de caracterizar y sobre el cual todavía es necesaria la investigación científica (Roberson, 2019).

Así, aunque se conoce la importancia de la diversidad en las organizaciones y, a su vez, la importancia de estas como grupos sociales de gran influencia en sus trabajadores (Montaño, 2000), poca es la incorporación de la diversidad en los espacios sociales y en la toma de decisiones, aun con pocos detractores en el discurso moderno (Nivón, 2014).

Un ejemplo de ello, es la presencia limitada de las mujeres en las organizaciones, siendo que menos del 30% de los altos cargos ejecutivos y directivos están ocupados por éstas (OIT, 2019). Además, en América Latina persisten prejuicios y exclusión hacia diversos grupos minoritarios. El racismo sigue afectando a personas de diferentes colores de piel, influyendo negativamente en el acceso a servicios y empleos (Van Dijk, 2019), la diversidad

sexual está invisibilizada y marginada (Stang Alva, 2019) y los adultos mayores enfrentan desafíos significativos debido a cambios sociales y avances tecnológicos, sin el soporte adecuado de sistemas sociales y sanitarios (De Medina et al., 2021; Rivero, 2021). Por último, las personas con discapacidad enfrentan grandes retos para acceder al mercado laboral, con una alta tasa de desempleo (Paz-Maldonado y Silva-Peña, 2021).

Por ello, en un mundo cada vez más interconectado y multicultural, las organizaciones enfrentan tanto desafíos como oportunidades relacionados con la diversidad en su fuerza laboral, lo cual las posiciona como puntos estratégicos para la transformación social (Sánchez Leyva et al., 2021, OIT, 2021). Con el aumento continuo de la diversidad étnica, de género, generacional y cultural, entender cómo las organizaciones en Hispanoamérica abordan estos temas se vuelve prioritario.

En consideración, se requiere sistematizar la información existente, destacando las publicaciones en español, que son las más accesibles para los ciudadanos, gerentes y trabajadores latinoamericanos. Así, el presente trabajo tiene como objetivo realizar una revisión sistemática en torno a los estudios empíricos realizados en el área de la diversidad organizacional disponibles en español.

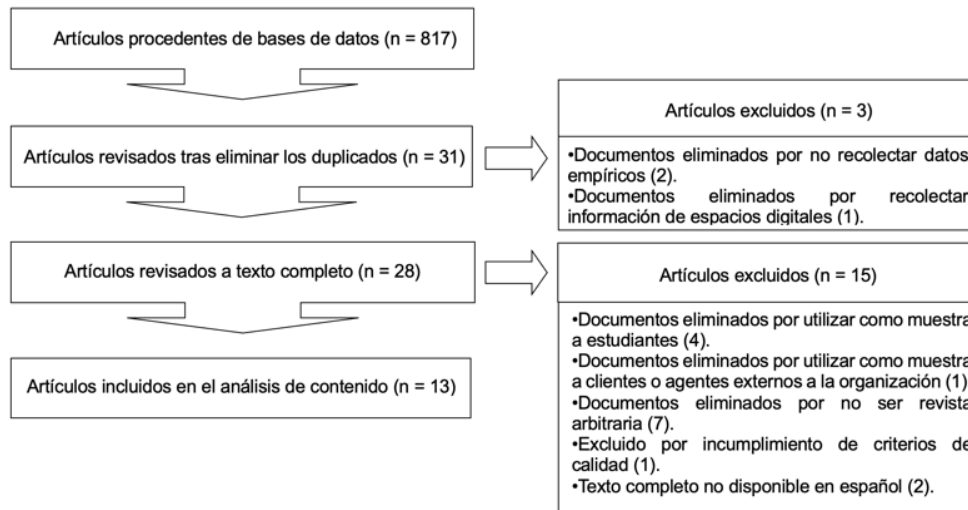
## **MÉTODO**

### **Estrategia de Búsqueda**

Para encontrar resultados relevantes y accesibles, se utilizó Google Académico, organizando los resultados por años y excluyendo citas y patentes. Se buscó

bajo el término "Diversidad Organizacional" (véase figura 1) y se limitó la investigación al periodo de 2000 a 2023. Los estudios fueron divididos en cuatro segmentos temporales y revisados en dos fases: primero por un recopilador y luego de forma independiente por un segundo revisor.

Figura 1. Búsqueda y selección de estudios



### Criterios de elegibilidad de los estudios

Los estudios incluidos en la revisión debían cumplir con ciertos criterios de elegibilidad: a) estar disponibles en español, b) haber sido publicados en revistas indexadas, c) tener un método claramente definido con recolección de datos empíricos, d) centrarse en la diversidad organizacional, y d) los participantes debían ser empleados mayores de edad. Se excluyeron estudios sin datos empíricos, revisiones bibliográficas o estados del arte, y los escritos en otro idioma. Tras la búsqueda en Google Académico, se realizó un cribado inicial a partir de los resúmenes, eliminando duplicados y artículos incompletos o bloqueados, seguido por una revisión completa de los textos para verificar el cumplimiento de los criterios.

## **Evaluación de Calidad Metodológica**

Se emplearon diferentes herramientas según el tipo de metodología: para los artículos con metodología cualitativa se utilizó el *Critical Appraisal Skills Programme* (CASP, Long et al., 2020). Para artículos con metodología cuantitativa y mediciones transversales, se aplicó el *Quality Assessment Tool for Observational Cohort and Cross-Sectional Studies*, mientras que para el estudio cuasi-experimental se usó el *Quality Assessment Tool for Before-After (Pre-Post) Studies With No Control Group* (National Heart, Lung and Blood Institute [NHLBI], 2021). Estas herramientas evaluaron la pertinencia de la metodología, la selección de participantes, el análisis de información y las conclusiones del estudio (NHLBI, 2021; Long et al., 2020).

## **Análisis de la información**

Se realizó un análisis del contenido individual de los manuscritos, considerando sus áreas temáticas, objetivos, método de la investigación y participantes. En la Tabla 1 se recoge el listado de trabajos que cumplen los criterios de inclusión.

Del total de trabajos, 61,54% las autoras son mujeres. Destaca que los autores Grueso-Hinestroza, Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza son los únicos con dos publicaciones, todos con al menos un trabajo en coautoría y que el país con más publicaciones es Colombia, con 6 en total (46,15%).

## **RESULTADOS**

En total, se consiguieron 13 artículos científicos que cumplían con los criterios de inclusión, exclusión y de calidad (véase tabla 1). El más antiguo de estos

artículos tiene como fecha de publicación el 2010, siendo que la mayoría se publicó en los últimos 6 años (61,54%).

**Tabla 1. Artículos Incluidos en la Revisión**

<i>Autoría</i>	<i>Año</i>	<i>País</i>	<i>Título</i>	<i>Revista</i>
Grueso-Hinestroza	2010	Colombia	Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización	Innovar
Luci	2011	Argentina	La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una "revolución managerial"?	Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo
Lara Figueroa	2014	Colombia	La identidad y las características organizacionales en las organizaciones productoras de café en el departamento del Huila	Entornos
Grueso-Hinestroza et al.	2014	Colombia	Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud	Investigación y Pensamiento Crítico
Madrigal Torres et al.	2017	Colombia	Liderazgo multicultural: Estudio comparativo India - México	Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión
Medeiros et al.	2018	Brasil	Diversidad organizacional en el proceso de fusión de una institución financiera	Dimensión empresarial
Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza	2018	España	Análisis de la suposición de no linealidad en la relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la rentabilidad de la firma	Revista de Contabilidad y Tributación. CEF
Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza	2019	España	Estudio empírico sobre la influencia de la diversidad demográfica y funcional de los recursos humanos	Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF



Machín Rincón y Cifre Gallego	2020	España	Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones	Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF
Medellín Galvis et al.	2021	Colombia	Estudio comparativo entre el capital intelectual de trabajadores de las generaciones X y Y en el área metropolitana de Bucaramanga, Colombia	Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad de la Amazonia
Prieto Rodríguez et al.	2021	Colombia	Construcción de identidad en los nuevos escenarios laborales: experiencia de mujeres en el sector inmobiliario en el municipio de Chía	Lúmina
Gil Díaz et al.	2022	México	Estudio de la cultura organizacional en una empresa forestal en el estado de tabasco, México	Ecociencia
Moreno Fernández et al.	2022	España	Brechas y oportunidades de género en la dirección de la comunicación en España	Palabra Clave

En cuanto a la metodología, la mayoría de estos (61,538%) utilizan una metodología cuantitativa (Grueso-Hinestroza, 2010; Grueso-Hinestroza et al., 2014; Madrigal Torres et al., 2017, Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza, 2018; Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza, 2019; Machín Rincón y Cifre Gallego, 2020; Medellín Galvis et al., 2021; Moreno Fernández et al., 2022); se observa que el alcance más común es el correlacional, donde se busca analizar las relaciones entre distintas variables de diversidad y medidas financieras, indicadores de capital humano o la nacionalidad de los individuos.

Respecto a la recolección de la información, algunas investigaciones utilizaron bases de datos (Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza, 2018; Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza, 2019; Moreno Fernández et al., 2022), un caso diseñó para la investigación un instrumento en base a teorías preexistentes (Madrigal Torres et al., 2017) y cuatro de las publicaciones (30,77%) utilizaron

escalas validadas anteriormente (Grueso-Hinestroza, 2010; Grueso-Hinestroza et al. 2014; Machín Rincón y Cifre Gallego, 2020; Medellín Galvis et al., 2021).

En referente a los estudios cualitativos (Luci, 2011; Lara Figueroa, 2014; Medeiros et al., 2018; Prieto Rodríguez et al., 2021; Gil Diaz et al., 2022), destaca que todos tienen objetivos que buscan comprender el funcionamiento de sistemas sociales dentro de las organizaciones, siendo cuatro, de cinco, de método etnográfico (Luci, 2011; Lara Figueroa, 2014; Medeiros et al., 2018; Gil Diaz et al., 2022). Sobre esto, resalta la importancia de la comprensión de la diversidad como un aspecto cultural dentro de la sociedad, pero deja entrever poco sobre los aspectos individuales que conciernen a la misma, por ejemplo: la disposición hacia la diversidad, la tolerancia a la misma y/o los prejuicios de los individuos que funcionan dentro de las organizaciones.

Posterior a la revisión detallada de los trece trabajo, se han extraído tres categorías temáticas que reúnen las conclusiones en torno al tema: diversidad de género, valores culturales en las organizaciones y diversidad, y por último diversidad demográfica: la edad de los trabajadores y su impacto.

**Tabla 2. Método de los Artículos Incluidos en la Revisión**

<i>Autoría</i>	<i>Año</i>	<i>Tipo de Organización</i>	<i>Tamaño de la muestra / participantes</i>	<i>Distribución por edad</i>	<i>Método</i>	<i>Instrumentos de recolección de la información</i>
----------------	------------	-----------------------------	---	------------------------------	---------------	--

Grueso-Hinestroza	2010	Tres organizaciones en la ciudad de Cali (Colombia)	425 empleados (proporción de hombres era del 81% y la de mujeres de 19%)	Más del 50% de la muestra del estudio tenía edades comprendidas entre 20 y 30 años; los empleados mayores de 40 años no constituían una cifra superior al 16%.	Cuantitativo, experimental, transversal, alcance explicativo	no de	Escala de Valores Culturales, según el Modelo de Hofstede. La escala Buena práctica de promoción de personal. Las escalas ACS, CCS y NCS de compromiso con la organización.
Luci	2011	Empresas argentinas de diversos sectores.	88 managers (68 hombres y 20 mujeres) de 8 empresas Argentinas		Cualitativo, etnográfico		Observación etnográfica, entrevistas a profundidad.
Lara Figueroa	2014	Grupos asociativos productores de Café: "Café, Aroma y Sabor" y "el Grupo Mujer, café y cocina".	Ocho mujeres, cuatro de cada grupo		Cualitativo, etnográfico		Observación participante, entrevista semi-estructurada-
Grueso-Hinestroza et al.	2014	Empresa de salud de carácter privado	62 trabajadores	El 6% tenía menos de 25 años, el 31% tenían edades entre 25 y 35 años. Un 35% de los participantes contaban con edades entre 36 y 45 años. El 24% tenían una edad entre 46 y 55 años y solo el 3% de la muestra contaba con más de 55 años	Cuantitativo, experimental, transversal, alcance correlacional	no de	Escala de Valores Culturales, según el Modelo de Hofstede. Versión corta de la escala de Engament.

Madrigal Torres et al.	2017	Empresas de la India y México	102 directivos de empresas indias y mexicanas, donde el 47% fueron indios y el 53% por ciento mexicanos	Cuantitativo, experimental, transversal, alcance descriptivo comparativo	no de	Se diseñó un instrumento dividido en dos secciones: una sección en escala Likert y otra con opciones predeeterminadas, que consideró las cinco características enumeradas por Goldberg (1990) (1) Insurgencia, 2) Agradabilidad, 3) Escrupulosidad, 4) Estabilidad emocional y 5) Cultura), la dimensión de la incertidumbre y distancia del poder de la teoría de Northouse (2012) y la clasificación de los estilos de liderazgo, descritos por Madrigal (2009)
Medeiros et al.	2018	El sector de Análisis Crédito Inmobiliario Brasil	12 de trabajadores de los equipos de Análisis de Crédito Inmobiliario	Cualitativo, etnográfico		Entrevistas semi-estructuradas.
Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza	2018	Sociedades anónimas españolas.	7.263 empresas durante el periodo 2009-2012	Cuantitativo, experimental, longitudinal, alcance correlacional	no de	Se utilizó el registro de la base de datos Amadeus, con la que se obtuvieron los distintos indicadores.
Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza	2019	Sociedades mercantiles españolas	sociedades mercantiles españolas utilizada en el análisis empírico correes-ponde a datos del periodo 2008-2016	Cuantitativo, experimental, longitudinal, alcance correlacional	no de	Se utilizó el registro de la base de datos SABI, con la que se obtuvieron los distintos indicadores.

Machín Rincón y Cifre Gallego	2020	Taller por un organismo de la provincia de Castellón (España).	10 mujeres con una edad promedio de 43 años, 3 de ellas desertaron del programa por distintas razones	Edad promedio de 43 años	Cuantitativo, diseño cuasiexperimental con medida pre y post	Empoderamiento Psicológico a través de la escala de control sociopolítico revisada. Inventario multifactorial de identidades de género revisado (IMG-R). Cuestionario post-intervención. Cuestionario de Capital Intelectual basado en el Modelo Intelect.
Medellín Galvis et al.	2021	Empresas del sector privado	248 trabajadores, de las generaciones X y Y. Tres mujeres que ejemplifican la saturación de categorías expuestas en las coordenadas teóricas	Generaciones X e Y, entre 26 y 55 años	Cuantitativo, experimental, transversal, comparativo	no Entrevistas semi-estructuradas.
Prieto Rodríguez et al.	2021	Organización del sector inmobiliario del municipio de Chía (Colombia)			Cualitativo, análisis de contenido	Entrevistas semi-estructuradas.
Gil Diaz et al.	2022	En una empresa forestal en el estado Detabasco, México		19 - 40 años	Cualitativo, etnográfico.	Observación y entrevista semi-estructurada.
Moreno Fernández et al.	2022	Empresas pertenecientes al directorio de la European Association of Communication Directors (EACD).	387 profesionales de comunicación en España / el 56,1% son mujeres y el 43,9% restante son hombres		Cuantitativo, experimental, transversal, alcance correlacional	no Dos grupos de datos, el primero desde un cuestionario en línea para el informe "El estado de la comunicación en España 2018". El segundo se obtuvo de los datos brutos para España del European Communication Monitor.

## Diversidad de Género

La mayoría de los estudios disponibles sobre diversidad en el ámbito laboral se enfocan en la diversidad de género, por lo que es el área con mayores descubrimientos. Algunos de éstos, investigaron su relación con la rentabilidad

empresarial (Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza, 2018, 2019), mientras otros exploraron las vivencias de mujeres trabajadoras (Lara Figueroa, 2014; Prieto Rodríguez y Valencia, 2021).

En sentido, el estudio propuesto por Grueso (2010) observó que prácticas equitativas eran más comunes en culturas con menor distancia al poder y mayor orientación a largo plazo, pero no encontró relación significativa con una cultura organizacional femenina (caracterizada por mayor equidad). Sin embargo, sugiere que esto puede deberse a que el análisis no se centró en promociones femeninas a puestos gerenciales.

Igualmente, sobre los valores colectivos, un estudio en diversas empresas argentinas (Luci, 2011), reveló que las organizaciones con mayor influencia anglosajona presentan mayor dinamismo y menor discriminación de género, pero mayor discriminación por edad. Por el contrario, sectores más tradicionales como el automotor y la construcción muestran menos discriminación por edad, pero persiste una cultura patriarcal con escasa contratación de mujeres y menos oportunidades de ascenso para jóvenes. Así, los valores tolerancia a la diversidad y disposición al cambio se presentan en contraposición a valores colectivos, aún cuando teóricamente pareciese contradictorio.

Sobre esta vulnerabilidad, también se enfoca el estudio de Prieto Rodríguez y Valencia Martínez (2021) quienes exponen cómo los trabajos precarios, en este caso del sector inmobiliario, están llenos de incertidumbre y desprotección ante entes estatales, utilizando la flexibilidad (salarial, de tiempo de dedicación, de localización de los trabajadores etc.) como una estrategia para incrementar sus

beneficios pero que al largo plazo son perjudiciales para sus trabajadores, quienes terminan trabajando horas extras sin pagas o bajo el riesgo de que tercericen sus trabajos en otros países.

Exponen también cómo muchas mujeres se sienten atraídas hacia los beneficios de esta flexibilidad, ya que les permite cumplir con el trabajo doméstico, a costa de desprotección e inestabilidad financiera, pero donde también son más aceptadas. En ambos estudios, queda claro que las mujeres se enfrentan a entornos con mayor incertidumbre, en un intento de equilibrar una multiplicidad de roles. En este sentido, Lara Figueroa (2014), expone cómo las tareas domésticas, como el cuidado de la casa y los hijos, influyen en la dedicación de las mujeres al trabajo, lo que a su vez repercute en la obtención o no de ganancias cuando se reparten los remanentes dentro de los grupos colectivos de mujeres cafetaleras. Así mismo, la participación está enmarcada en una cultura tradicionalista y religiosa, pero con una visión de la mujer como aquella encargada del hogar y al mismo tiempo de dirigir e inspeccionar la calidad del trabajo realizado. Nuevamente resaltando cómo existe una dicotomía en la identidad femenina y una dificultad añadida a la hora de mantenerse dentro del mercado laboral.

Investigaciones como la de Moreno Fernández et al. (2022) cuantifican la carga laboral adicional de las mujeres en el sector de las comunicaciones en España. Donde, a pesar de tener mayor presencia, los cargos directivos están dominados por hombres, lo que genera aún más disparidades salariales. Este estudio revela una mayor insatisfacción laboral entre las mujeres, agravada por la

responsabilidad del trabajo doméstico y el número de hijos, lo que detiene su crecimiento profesional y refuerza el techo de cristal.

A pesar de esto, existen diferentes estudios sobre la importancia de la gestión de la diversidad. En esta línea, el estudio de Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza (2018) evaluó la relación entre la diversidad de género en los consejos de administración y la rentabilidad de las empresas españolas. Los hallazgos mostraron una relación en "U" invertida, donde la diversidad de género mejora la rentabilidad hasta un nivel moderado, más allá del cual surgen conflictos que afectan negativamente el desempeño del consejo. Estos resultados subrayan la importancia de una gestión cuidadosa de la diversidad, señalando la capacidad limitada que existe dentro de la gestión, siendo que el punto óptimo de diversidad implica una proporción de al menos dos hombres por cada mujer en puestos directivos.

Un estudio posterior (Redondo Cristóbal y Jimeno de la Maza, 2019) evidenció que la diversidad de género contribuye positivamente a la rentabilidad y el crecimiento empresarial, mientras que la diversidad funcional, aunque mejora las ventas, tiene un impacto negativo en la solvencia y liquidez, lo cual sugiere la necesidad de un análisis más profundo sobre estos aspectos. Estos resultados refuerzan la hipótesis de que la diversidad, tanto de género como funcional, favorece la estabilidad y el crecimiento, aunque es necesario ampliar los estudios más allá de la demografía organizacional.

Por último, es interesante acotar que la única intervención en el contexto del estudio de la diversidad organizacional, fuese justamente diseñada para abordar



las barreras de género en el ascenso laboral de las mujeres a través de un programa de empoderamiento basado en el modelo PERMA (emociones positivas, compromiso, relaciones positivas, significado, logro) de bienestar, donde se trabajaban temas como los estereotipos y roles de género, la identidad, emoción positiva y resiliencia, para así desarrollar consciencia sobre estos aspectos. Los resultados del estudio piloto muestran que este programa contribuye al empoderamiento psicológico y al bienestar de las mujeres, aspecto que, como se ha relatado, resulta fundamental para su desarrollo profesional y sobre el cual es necesario ampliar la investigación e intervenciones.

### **Valores Culturales en las organizaciones y Diversidad**

Cuatro de los estudios (30,77%), de los estudios analizan la cultura organizacional y el funcionamiento empresarial. Dos de ellos se enfocan en los valores culturales como el Individualismo-Colectivismo, Distancia al Poder y Control hacia los Empleados (Gil Diaz et al., 2022), además de la Orientación a Corto-Largo plazo y la Tolerancia a la Incertidumbre (Grueso-Hinestroza et al., 2014). Otros estudios comparan la percepción de liderazgo en India y México (Madrigal Torres et al., 2017), o examinan la dominación simbólica tras la adquisición de empresas (Medeiros et al., 2018).

En primer lugar, el estudio de Grueso-Hinestroza et al. (2014) concluye que aun cuando existe una relación baja entre una menor distancia al poder, una cultura con baja segregación, mayor colectivismo y una orientación al largo plazo con mayor *engagement* en los trabajadores, es la buena tolerancia a la incertidumbre, y por ende una actitud positiva hacia los derechos humanos, la

diversidad y la integración, el mejor predictor para un mejor *engagement* en esta población.

En este sentido, cabría esperar que hubiese mayor tolerancia a la incertidumbre y propensión a la integración cuando se trata de grupos homogéneos con cargos y responsabilidades similares. Sin embargo, en un grupo de trabajadores brasileros se observaron tensiones de poder entre el grupo del banco comprador y el banco adquirido, donde los primeros perpetuaban su superioridad y estigmatizaban a los segundos (Medeiros et al., 2018). La distancia al poder y el colectivismo intragrupal afectaron negativamente la motivación y disposición de los trabajadores, lo que podría favorecer relaciones de poder abusivas.

En cuanto al liderazgo y la cultura, se encontraron diferencias entre trabajadores mexicanos e indios: los mexicanos valoran la inteligencia, mientras que los indios prefieren la meticulosidad y muestran mayor apertura hacia líderes mujeres. Aunque ambos prefieren el liderazgo democrático, los mexicanos son más propensos a decisiones autocráticas en contextos informales y, por ende, a tomar decisiones desde opiniones individuales que afectan a todo el grupo (Madrigal Torres et al., 2017).

En este sentido, parece importante destacar que la cultura latinoamericana parece más individualista, dándose menor valor a sí misma, y con una orientación al corto plazo. Aspectos que no solo se relacionan a un menor *engagement* en el trabajo, sino que también se relaciona a una menor tolerancia a la diversidad demográfica, lo que también se observa en la menor disposición de los mexicanos a ser liderados por mujeres.

Resultados similares se encuentran al analizar un grupo de trabajadores de una empresa también mexicana, donde se encontró un bajo compromiso organizacional y una marcada distancia entre niveles jerárquicos. Aún cuando los empleados pertenecen a una religión monoteísta y son todos hombres, lo que sugiere homogeneidad en el grupo, se observan dos patrones: los empleados en puestos operativos tienen mayor permanencia y diversidad de edad, mientras que los supervisores presentan menor permanencia, una edad más homogénea y mayor formación académica, lo que sugiere un perfil específico para ascender en la organización (Gil Diaz et al., 2022).

### **Diversidad Demográfica: la edad de los trabajadores y su impacto**

Sobre la edad de los trabajadores, cinco estudios (38,46%) incluyen datos al respecto, pero solo uno la trata como eje principal. En trabajadores colombianos, se encontraron pequeñas diferencias entre la generación Y (nacidos entre 1981 y 1994) y la generación X (nacidos entre 1965 y 1980) en conocimientos, innovación y capacidades relacionales, aunque no son significativas. Así, la edad puede influir ligeramente en estos aspectos, pero no parece un factor determinante (Medellín Galvis, 2021).

En diversas organizaciones, se observa que los cargos gerenciales tienen un promedio de edad más bien bajo, sobretodo en empresas forestales (Gil Diaz et al., 2022), de consumo, banca y finanzas (Luci, 2011). Además, los estudios muestran una menor presencia de trabajadores mayores de 40 años en comparación con los más jóvenes.

## **DISCUSIÓN**

Latinoamérica enfrenta el desafío de actualizar la perspectiva y práctica de la diversidad, y las empresas juegan un papel clave en este cambio hacia una sociedad más inclusiva. La diversidad organizacional no solo se trata del derecho al trabajo, sino de adaptarse a un entorno globalizado, donde el liderazgo diverso es fundamental para el éxito empresarial. En este contexto, es crucial saber qué investigaciones están disponibles en español, el idioma de consulta de los empleadores latinoamericanos, y cómo la sistematización de esa información puede proporcionar a los empleadores latinoamericanos un panorama más claro sobre la diversidad organizacional. Ahora bien, las publicaciones científicas en español sobre diversidad organizacional son escasas, y solo Colombia y España destacan en este ámbito. El primer artículo relevante data de 2010, lo que sugiere la reciente atención hacia este tema en Latinoamérica. Esto pone de relieve la necesidad de más investigaciones en español y el interés emergente en la diversidad organizacional en la región.

Los resultados destacan que la mayoría de los estudios se enfoca en la diversidad de género, específicamente en el rol y la inclusión de las mujeres en las empresas. A pesar de su alta representación en varias profesiones, las mujeres ocupan menos cargos directivos, ganan menos que los hombres y son contratadas en empresas con menor estabilidad. Además, el rol que se espera de ellas y las responsabilidades domésticas, continúan limitando su tiempo laboral, lo que afecta sus ingresos y oportunidades profesionales. Así, las mujeres suelen optar por empleos flexibles para conciliar sus roles, pero estos trabajos ofrecen menos beneficios, salarios más bajos y mayor vulnerabilidad, lo que genera desigualdad laboral.

En este sentido, es interesante considerar que es sobre diversidad de género sobre lo que versa la única intervención, con unos primeros resultados alentadores, pero con un diseño dirigido a mujeres trabajadoras, por lo que quedan las preguntas: ¿Cómo estas intervenciones favorecerán la retención del talento femenino en las empresas, potenciando la productividad, satisfacción y bienestar de las mismas? ¿Cómo pudiese extenderse la aplicación de estos protocolos en empresas latinoamericanas si las publicaciones no se realizan en su idioma? Y finalmente ¿Qué tanto una intervención dirigida hacia el grupo vulnerable solventa un problema que parece anclarse en una cultura organizacional tradicionalista y en la dicotomía de roles que se espera de las mujeres? Ilustrando sobre la necesidad de intervenciones de distintos enfoques.

Respecto a los valores culturales en las organizaciones y su relación con la diversidad, resalta la complejidad inherente a las dinámicas laborales en América Latina, donde la gestión de esta y el *engagement* de los trabajadores se ven moldeados por una intersección única de factores culturales, estructuras organizativas y relaciones de poder. Por un lado, se subraya la importancia de la actitud positiva hacia la diversidad como un predictor fundamental para el compromiso laboral. Sin embargo, las tensiones en las relaciones de poder durante procesos de fusión, donde se hacen más evidentes las diferencias que se perciben entre grupos aún bastante homogéneos, pueden desencadenar no solo una disminución del mismo, sino también perpetuar situaciones de abuso de poder.

En estos términos, las comparaciones culturales destacan la necesidad de adaptar el liderazgo y la gestión de equipos a la idiosincrasia local. Se necesitan más estudios para comprender cómo los valores culturales locales interactúan con organizaciones multinacionales. La cultura latinoamericana, con su tendencia hacia el individualismo y visión a corto plazo, presenta retos adicionales para el compromiso y la tolerancia a la diversidad. Es crucial desarrollar estrategias que aborden estas diferencias culturales, gestionen las tensiones de poder y promuevan un ambiente inclusivo en las organizaciones latinoamericanas.

Sobre otros aspectos de la diversidad, como por ejemplo la edad de los trabajadores, pocos son los estudios que aportan datos y solo uno de ellos la incorpora como punto central de análisis, concluyendo que las diferencias generacionales estudiadas, no parecen significativas en distintos factores clave. Sin embargo, se observa que, existe una marcada preferencia por los empleados de menos de 40 años, aún en cargos gerenciales, una dinámica que parece afectar todavía más a las mujeres y que plantea la necesidad de explorar en profundidad esta discriminación.

En este contexto, es crucial subrayar las limitaciones más significativas del estudio: la cantidad y calidad metodológica de algunos artículos, así como las fuentes de búsqueda. Aunque se utilizó un enfoque amplio y bases abiertas para sistematizar el conocimiento accesible, la limitada cantidad de artículos y la diversidad de sus metodologías representan una barrera para obtener conclusiones robustas y para integrar adecuadamente la información disponible.

En conclusión, este estudio establece un precedente relevante sobre la necesidad de contar con información científica en español respecto a la diversidad en las organizaciones, destacando la importancia de realizar investigaciones más rigurosas, con escalas de medición adecuadamente validadas, así como enfoques cualitativos más profundos que aborden el fenómeno individual. Esto no solo facilitaría el estudio de la diversidad en general, sino también una mejor comprensión del estado de la investigación en Latinoamérica y su sistematización. Así, no solo se señalan cuestionamientos importantes sobre la diversidad de género, los valores culturales y el edadismo, sino que también se extienden estas interrogantes hacia la inclusión de la diversidad no solo demográfica sino también funcional.

## **Referencias**

De Medina, F., Martínez, G., Ocampo, L., & Palmina, A. (junio 2021). *Vejez en pandemia: percepciones y estereotipos asociados a la vejez en un escenario de COVID-19. La experiencia de Salto, Uruguay* [Presentación de paper]. Trabajo Social con Personas Mayores, Aprendizajes, investigación y nuevos desafíos para la práctica en contextos de complejidad. Buenos Aires, Argentina.  
<https://trabajosocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/13/2022/06/Libro-Trabajo-Social-con-Personas-Mayores.pdf#page=16>

\* Figueroa, D. (2014). La identidad y las características organizacionales en las organizaciones productoras de café en el departamento del Huila. *Entornos*, (27), 36–48. <https://doi.org/10.25054/01247905.508>

Finocchiaro, F. (2001). Gestión de la diversidad como fuente de ventajas competitivas: Revisión de la literatura. Universidad Nacional del Sur. Córdoba, Argentina.  
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/5990/Gesti%C3%B3n%20de%20la%20diversidad%20como%20fuente%20de%20ventajas%20competitivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

\* Gil Diaz, L., Rodríguez Garza, C., Mapén Franco, F., y Rosas Castro, J. (2022). Estudio de la cultura organizacional en una empresa forestal: Study of organizational culture in a forestry company in the state of Tabasco, Mexico. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 9, 116–137.  
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.90>.

\* Grueso-Hinestroza, M. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. *Innovar*, 20(36), 79-90

.

\* Grueso-Hinestroza, M. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación Y Pensamiento Crítico*, 2(3), 77–91.  
<https://doi.org/10.37387/ipc.v2i3.26>

Long, H. A., French, D. P., & Brooks, J. M. (2020). Optimising the value of the critical appraisal skills programme (CASP) tool for quality appraisal in



qualitative evidence synthesis. *Research Methods in Medicine y Health Sciences*, 1(1), 31–42.

- \* Luci, F. (2011). La carrera directiva en el marco de la reconfiguración empresarial argentina: ¿Una “revolución managerial”? *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 16(26)145-181.

Lu, C. M., Chen, S. J., Huang, P. C., & Chien, J. C. (2015). Effect of diversity on human resource management and organizational performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 857–861.

- \* Machín L., & Cifre, E. (2020). Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones. *Revista De Trabajo Y Seguridad Social. CEF*, (442), 167–198. <https://doi.org/10.51302/rtss.2020.892>

- \* Madrigal Torres, B., Luna Ruiz, R., & Vargas Hernández, J. (2017). Liderazgo multicultural: estudio comparativo India-México. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 25(2), 123–137. <https://doi.org/10.18359/rfce.2147>

Marchant Ramírez, L., & Del Río León, A. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53–70.

- \* Medeiros, C., Machado Valadao-Junior, V., Miranda, R. & Gallego, E. (2018) Organizational diversity in the fusion process of a financial institution.

Dimensión Empresarial, 16(1), 79–

91. <http://dx.doi.org/10.15665/dem.v16i1.569>

\* Medellín Galvis, E., Molina Hernández, J. & García Méndez, S. (2021). Estudio Comparativo entre el Capital Intelectual de trabajadores de las generaciones X y X en el área metropolitana de Bucaramanga, Colombia.. *Revista Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas-FACCEA*, 11(1). <https://doi.org/10.47847/facce.v11n1a1>

Milliken, F. & Martins, I. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21(2), 402–433.

Montaño, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. Iztapalapa. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21(48), 35–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7068155>

\* Moreno Fernández, Á., Fuentes-Lara, C., & Khalil, N. (2022). Brechas y oportunidades de género en la dirección de la comunicación en España. *Palabra Clave*, 25(3). <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.5>

National Heart, Lung & Blood Institute. (2021). *Quality Assessment Tool for Before-After (Pre-Post) Studies With No Control Group*. <https://www.nhlbi.nih.gov/health-topics/study-quality-assessment-tools>

National Heart, Lung & Blood Institute. (2021). *Quality Assessment Tool for Observational Cohort and Cross-Sectional Studies*.

<https://www.nhlbi.nih.gov/health-topics/study-quality-assessment-tools>

Nivón, E. (2014). Las políticas culturales en América Latina en el contexto de la Diversidad en P. Sandoval (Ed.), *Diversidad Cultural, Desarrollo y Cohesión Social* (pp 50–75). Ministerio de Cultura de Perú.

Organización Internacional del Trabajo (2019). *Changing Business and Opportunities for Employer and Business Organizations*.

Organización Internacional del Trabajo (2021). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*.

Paz-Maldonado, E., & Silva-Peña, I. (2021). Inserción laboral de personas en situación de discapacidad en América Latina. *Saúde e Sociedade*, 29.

\* Prieto Rodríguez, M., & Valencia Martínez, J. (2021). Construcción de identidad en los nuevos escenarios laborales: experiencia de mujeres en el sector inmobiliario en el municipio de Chía. *Lúmina*, 22(2).  
<https://doi.org/10.30554/lumina.v22.n2.3816.2021>

\* Redondo Cristóbal, M. & Jimeno de la Maza, F. (2018). Análisis de la suposición de no linealidad en la relación entre la diversidad de género en el consejo de administración y la rentabilidad de la firma. *RCyT. CEF*, 419, 167–200.  
<https://doi.org/10.51302/rcyt.2018.4145>

\* Redondo Cristóbal, M. & Jimeno de la Maza, F. (2019). Estudio empírico sobre la influencia de la diversidad demográfica y funcional de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 435, 217–245. <https://doi.org/10.51302/rtss.2019.1302>

Rivero, M.A. (junio 2021). *La brecha digital aumentada en tiempos de Covid-19: las TIC y su efecto en las Personas Mayores Reflexiones desde la práctica preprofesional de Trabajo Social* [Presentación de paper]. Trabajo Social con Personas Mayores, Aprendizajes, investigación y nuevos desafíos para la práctica en contextos de complejidad. Buenos Aires, Argentina. <https://trabajosocial.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/13/2022/06/Libro-Trabajo-Social-con-Personas-Mayores.pdf#page=16>

Roberson, Q. M., & Park, H. J. (2007). Examining the link between diversity and firm performance: The effects of diversity reputation and leader racial diversity. *Group y Organization Management*, 32(5), 548–568.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.

Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E., & Zapata Lara, H. D. C. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana De Contabilidad -ASFACOP*, 9(18), 93–110. <https://doi.org/10.56241/asf.v9n18.214>

Stang Alva, M. F. (2019). La diversidad sexual y de género en censos y encuestas de América Latina: entre la invisibilidad y la lógica heteronormativa. *Notas de población*, 46(108).

Van de Ven, A. H., Rogers, R. W., Bechara, J. P., & Sun, K. (2008). Organizational diversity, integration and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(3), 335–354.

Van Dijk, T. A. (2019). *Racismo y discurso en América Latina*. Editorial Gedisa.