

# ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD LABORAL EN LAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA

## ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD LABORAL EN LAS EMPRESAS: UNA REVISIÓN DE LITERATURA

 Priscyla Brillit Neciosup Lumbré<sup>1a</sup>

 Ariana Nhicol Terrones Palacios<sup>1b</sup>

 Patricia Ivonne Chávez Rivas<sup>1c</sup>



Fecha de recepción : 20/06/2024

Fecha de aprobación : 26/07/2024

DOI : <https://doi.org/10.26495/tv4ty458>

### Resumen

*La reducción de las desigualdades promueve la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, esta revisión se enfoca en incentivar la inclusión, equidad y justicia en las empresas. Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo de investigación es identificar las múltiples desigualdades que existen en las empresas. Para este propósito se llevó a cabo una búsqueda de información exhaustiva de artículos en base de datos ampliamente utilizadas en investigaciones como Scopus, Web Of Science, Scielo, PubMed, Alicia y Dialnet. Para el desarrollo se describieron los beneficios de la diversidad laboral, se determinaron las consecuencias de la ausencia de la misma y se identificaron estrategias para su correcta gestión, de esta manera la diversidad laboral mejora la productividad, creatividad e innovación, siendo clave para la responsabilidad social empresarial al incluir personas con diferentes nacionalidades, géneros, razas y discapacidades creando ambientes laborales imparciales y promoviendo el desarrollo profesional.*

**Palabras clave:** Inclusión social, igualdad de oportunidades, discriminación, responsabilidad social.

### Abstract

*The reduction of inequalities promotes equal opportunities in the workplace; this review focuses on encouraging inclusion, equity and justice in companies. Therefore, the objective of this research work is to identify the multiple inequalities that exist in companies. For this purpose, an exhaustive information search was carried out for articles in databases widely used in research such as Scopus, Web Of Science, Scielo, PubMed, Alicia and Dialnet. For the development, the benefits of labor diversity were described, the consequences of its absence were determined and strategies for its correct management were identified, in this way labor diversity improves productivity, creativity and innovation, being key to responsibility. social business by including people with different nationalities, genders, races and disabilities, creating impartial work environments and promoting professional development.*

**Keywords:** Social inclusion, equal opportunities, discrimination, social responsibility.

---

<sup>1</sup> Universidad César Vallejo, Perú

<sup>a</sup> Licenciada en Administración, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6981-9231>, e-mail: [prneciosuplu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:prneciosuplu@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>b</sup> Licenciada en Administración, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5599-0326>, e-mail: [aterronespa@ucvvirtual.edu.pe](mailto:aterronespa@ucvvirtual.edu.pe)

<sup>c</sup> Magíster en Administración, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4993-6021>, e-mail: [crivaspi@ucvvirtual.edu.pe](mailto:crivaspi@ucvvirtual.edu.pe)

## 1. Introducción

La diversidad laboral ha sido considerada como elemento enriquecedor de un ambiente laboral agradable y propicio para la competitividad empresarial, en este sentido, la diversidad e inclusión laboral son ventajas competitivas que mejoran la productividad de una empresa, además de contribuir en el desarrollo de conocimientos y aptitudes, así como en la igualdad de oportunidades.

Sin embargo, se identificó que existen organizaciones que aún toman este factor como motivo de desigualdades, existiendo todo tipo de discriminación hacia las personas de diferentes nacionalidades, género, identidad racial o discapacidades físicas durante la búsqueda de un empleo formal.

Las tasas de desempleo en el Perú fueron muestra de ello: un 12,2% de desempleados en el Perú presentan alguna discapacidad física, asimismo, sólo 35% de la población indígena tiene empleo formal, por otro lado, las mujeres aún enfrentan obstáculos al momento de buscar trabajo, por ende, se alcanzó una tasa de desempleo del 10,9% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023).

En el contexto internacional, en Colombia, Aristizábal et al. (2020) resaltaron que en el ámbito laboral se observó claramente la discriminación, desigualdad en las oportunidades y condiciones de trabajo. En particular, las personas con diversidad funcional sufrieron violaciones a sus derechos laborales debido a una sociedad que los considera incapacitados, creando barreras de crecimiento.

En el ámbito peruano, Bernedo et al. (2023) indicaron que los cambios en integración de diversidad fue un gran desafío empresarial, evidenciando brechas que no se abordan de manera efectiva, originando un entorno laboral poco favorable. Esta problemática se vuelve más complicada a causa de los prejuicios que complican la cooperación, toma de decisiones, los procesos y la forma de trabajo.

En ese sentido, la reducción de las desigualdades promueve la equidad de posibilidades en el ámbito laboral, por tal motivo esta investigación se enfoca en incentivar la inclusión de género, nacionalidad, identidad racial o discapacidades físicas en las empresas.

El problema de investigación se desarrolló en base a esta pregunta: ¿De qué manera la diversidad laboral promueve la inclusión y optimiza el desempeño en las empresas?

Rutter et al. (2024) indicaron que la diversidad laboral implica apreciar las diferencias en habilidades, edades, religiones, antecedentes culturales, creencias, orientación sexual e identidad de género. Este enfoque garantiza que todas las personas sean valoradas en su desarrollo, sin importar sus características individuales, a su vez, la inclusión de personas con alguna discapacidad involucra que todos deben sentirse parte del grupo y poder participar plenamente dentro de la organización.

Del mismo modo, Syed et al. (2024) calificaron la diversidad como táctica para mejorar el rendimiento de las empresas; sin embargo, los estereotipos y las limitaciones representan un gran desafío al momento de diversificar la fuerza laboral, estableciendo barreras de género, origen étnico, edad, discapacidad y origen sexual. Según los autores, incluso en sectores dominados mayormente por hombres, persiste la exclusión basada en factores como la raza, religión o el idioma.

A su vez, Josep (2022), señaló que las empresas están enfocadas en enriquecer la diversidad en sus equipos de trabajo como una forma de reafirmar su compromiso con la inclusión social, con el objetivo de fomentar la innovación y creatividad dentro de las organizaciones. El autor destacó la importancia de integrar la diversidad de género y diversidad étnico-racial como un marcador cultural consolidado en la sociedad.

Arteaga y Marquina (2023, a) mencionaron que la gestión de la diversidad se ha convertido en una disciplina emergente que las empresas están integrando. Por ende, es crucial reconocer que, la diversidad también abarca características compartidas como la edad, el puesto de trabajo o la ubicación geográfica, manifestándose estas características en distintos grupos dentro de las organizaciones.

Por ello, comprender y gestionar estas diferencias es esencial para implementar herramientas laborales efectivas y promover un entorno inclusivo en la empresa.

De tal manera, se hizo mención a la Teoría de la Gestión de la Diversidad (Diversity Management), realizada por diferentes investigadores que concluyeron que los directivos de RRHH deben implementar políticas para gestionar la diversidad laboral, garantizando una empresa socialmente responsable. El objetivo de esta teoría fue aprovechar los beneficios que la diversidad aporta a una organización como la creatividad e innovación, toma de decisiones, mayor satisfacción y compromiso de los empleados (Sánchez et al. 2021).

Asimismo, la Teoría del Capital Humano creada por Theodore Schultz en 1960, se centró en la importancia de invertir en la educación, formación y mejora de las habilidades de los empleados

responsables del rendimiento empresarial (Silva et al., 2020), tomando en cuenta la diversidad de talentos, el desempeño y reconociendo el valor fundamental de las personas (Silva y Reynaldos, 2022).

La investigación sobre la diversidad laboral en el entorno empresarial es fundamental en un mundo que está totalmente globalizado y diverso, es imprescindible que las empresas integren la diversidad de manera efectiva, aprovechando la amplia gama de talentos, experiencias y capacidades que ofrece la fuerza laboral, permitiendo a la empresa alcanzar una alta ventaja competitiva.

El objetivo general del presente artículo es identificar las múltiples desigualdades que existen en las empresas y como objetivos específicos: analizar los beneficios de la diversidad laboral en las empresas, determinar las posibles consecuencias de la falta de diversidad laboral e identificar estrategias efectivas para gestionar adecuadamente la diversidad laboral.

## 2. Material y método

En este capítulo se detalla el método utilizado en la investigación, que consiste en la recopilación y selección de información de artículos científicos para identificar las múltiples desigualdades que existen en las empresas.

En el desarrollo de este estudio se empleó un enfoque cualitativo descriptivo utilizando un diseño bibliográfico no experimental, centrándose en analizar y sintetizar informaciones existentes de diversas fuentes teóricas. Primero se especificaron claramente los objetivos de la revisión de literatura, lo cual fue fundamental para abordar la situación de las entidades de una manera más auténtica y precisa.

Posteriormente se llevó a cabo una búsqueda sistemática de artículos indexados en bases de datos reconocidas y ampliamente utilizadas en investigaciones, como Scopus, Web of Science (WoS), Scielo, PubMed, Alicia y Dialnet. Estas bases de datos sirvieron como puntos de referencia para la extracción de información. Sin embargo, debido a la novedad del tema, también se incluyeron datos provenientes de otra fuente no mencionada anteriormente. Las fuentes de información revisadas para el presente artículo incluyen diversas bases de datos especializadas en el campo de ciencias sociales.

Para complementar este proceso se llevó a cabo un estudio exhaustivo de bases de datos interdisciplinarios y de referencia, específicamente Scopus y Web of Science, utilizando estrategias de búsqueda detallada que abarcó una variedad de términos y combinaciones, tales como los siguientes filtros: Diversidad laboral, workplace diversity, workplace AND diversity, "workplace" AND "diversity", workplace AND diversity AND competitive AND advantage, advantages AND labor AND Diversity, ("workplace diversity"), workplace AND race AND diversity, diversity AND of AND labor AND nationality, diversity AND labor AND gender, diversity AND labor AND disability, ("workplace diversity") AND (advantages\*), absence AND labor AND diversity AND companies, ethnic AND diversity AND company.

Con este fin se seleccionó una muestra bibliográfica compuesta por 32 artículos seleccionados en relación con la base de datos y 1 documento relevante encontrado en internet. De ese modo, la fuente más empleada fue Scopus con 22 artículos, lo que representa un 69% del total, le sigue Dialnet con 6 artículos, lo que representa un 19%, la tercera fuente fue Alicia con 2 artículos, lo que equivale a un 6% y por último la base de datos de Scielo y Web Of Science con 1 artículo cada uno, representando a un 3% respectivamente.

Estas publicaciones fueron sometidos a un análisis de contenido para identificar y organizar la información relevante. Además, se utilizó el método analítico para desarrollar una síntesis teórica que abordó de manera integral los objetivos establecidos en la investigación. Además, se utilizó el método analítico para desarrollar una síntesis teórica que abordó de manera integral los objetivos establecidos en la investigación.

## 3. Resultados

En el ámbito empresarial contemporáneo, la diversidad en el lugar de trabajo se ha convertido en un tema crucial en la discusión sobre equidad y justicia laboral. A pesar de que se han logrado avances en la implementación de políticas inclusivas, todavía este tema impacta en diversas formas de desigualdad que afectan negativamente la moral y productividad de los colaboradores de diferentes orígenes étnicos, géneros, discapacidades y habilidades, restringiendo el potencial de innovación y crecimiento de las organizaciones.

En la presente investigación se propone identificar estas disparidades el cual es fundamental para que las empresas puedan construir ambientes laborales más equitativos y sostenibles. Por esta razón, se citan y destacan a los siguientes autores.

Los solicitantes de empleo prefieren compañías que valoren la diversidad y que demuestren un recibimiento grato reflejando los valores que las representa como organización. En relación a lo mencionado Dauth et al. (2023) recomendaron que las organizaciones incluyan la diversidad de nacionalidades para mayor beneficio en la adaptación entre las personas con la organización; por ello es esencial que los gerentes posean habilidades para trabajar con individuos de diferentes lugares geográficos y estén dispuestos a adecuarse a nuevas perspectivas (Velinov et al., 2024).

Por otro lado, la diversidad de género representa un desafío en el entorno laboral debido a la falta de conciencia entre los líderes empresariales sobre el impacto positivo que se evidencia en sus resultados financieros (Chaubey y Kuknor, 2024).

Una referencia a la identidad racial puede generar una reacción negativa. Por esta razón Cha et al. (2021) destacaron que al abordar la problemática sobre desigualdades étnicas se logra experiencias enriquecedoras que fomentan un mejor vínculo en las diferencias que existe en los colaboradores por su color de piel, su aspecto físico, las raíces culturales y el acento, que provocan que los trabajadores sean marginados en sus centros de labores (Nash y Moore, 2022).

Finalmente, Gould et al. (2022) sugirieron la incorporación de enfoques en la diversidad mediante estrategias para construir, sostener y hacer crecer la inclusión de la discapacidad dentro de la organización, contribuyendo a la mejora de la imagen empresarial y sea considerada como fuente valiosa de talentos que aporta ventajas positivas a las organizaciones (Phillips et al., 2024).

### **Beneficios de la diversidad laborar en las empresas.**

Las empresas que valoran la diversidad laboral tienden a beneficiarse en ser más eficientes, y completas, destacándose por su excelencia. Una gestión adecuada de la diversidad no solo fomenta la innovación, sino también promueve un sentido de pertenencia al ofrecer oportunidades de crecimiento y construir una cultura organizacional inclusiva con la que diferentes perfiles puedan identificarse, mejorando así la reputación de la empresa (García, 2021) de esta manera se promueve la inclusión de todos los grupos minoritarios en el mercado laboral, que a menudo son objeto de discriminación e incentivan a las organizaciones a atender sus necesidades.

Asimismo, orienta hacia el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial considerándose un factor determinante para atraer y retener talentos, lo que a su vez maximiza la productividad y competitividad (Morales, 2022).

Al integrar la diversidad laboral se genera un clima inclusivo, por ello es importante un entorno de trabajo donde se promueva el respeto y comprensión mutua para la reducción de los conflictos relacionados con la diversidad e incentivar una cultura de aceptación que no solo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino también crea un entorno más armonioso y productivo; de igual manera contribuye beneficios económicos para la empresa, dado que al alcanzar un entorno inclusivo que minimiza los prejuicios, se logra un impacto positivo en la productividad y eficiencia captando nuevos talentos y colaboradores comprometidos, lo que a su vez mejora la innovación y creatividad, generando un crecimiento en sus ingresos (Muller et al., 2022)

También otro beneficio que origina la diversidad laboral es el aprendizaje interpersonal, los colaboradores tienen la oportunidad de interactuar con personas de diferentes orígenes y experiencias, creando una cultura de aprendizaje continuo ante la diversidad de perspectivas (Quinetta, 2019).

La diversidad laboral permite a los miembros de grupos minoritarios potenciar su desempeño en el entorno laboral. En razón de esto, Nichols et al. (2023) indicaron que las empresas que facilitan la participación de personas con discapacidad permiten mejorar la productividad. Por otra parte, una de las brechas sociales en relación con la discriminación laboral radica en la falta de comunicación clara por parte de las empresas sobre su disposición e inclusión de grupos minoritarios, esto implica no solo aceptarlos, sino también brindarles un ambiente laboral acogedor y de igualdad de oportunidades, al superar esta barrera, estas personas pueden lograr su autodeterminación, alcanzar independencia financiera e integrarse completamente en la sociedad, lo que contribuye a su bienestar general.

Además, la diversidad en el lugar de trabajo promueve un ambiente de respeto y colaboración, mejorando significativamente las relaciones interpersonales. Esta dinámica no solo beneficia a los empleados, sino que también fortalece la productividad de la organización (Aguado y Traura, 2020).

### **Consecuencias de la falta de diversidad laboral.**

La carencia de diversidad laboral genera sesgos que impactan directamente a individuos con discapacidades y a las comunidades minoritarias, lo que agrava aún más la exclusión y la desigualdad, Newsome (2022) resaltó que las empresas que restringen la diversidad laboral en su equipo de trabajo tienen una menor capacidad de innovación, luchan por adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y crean soluciones menos inclusivas y equitativas.

En este sentido, la falta de diversidad en las empresas, puede desencadenar la ausencia de justicia organizacional y equidad, así como provocar una carencia de estrategias enfocadas a la diversidad e inclusión, esto a su vez refleja una capacidad de adaptación reducida, junto con una ausencia de conocimientos y formación adecuada (Guzmán y Pinilla, 2022).

Cabe destacar que la ausencia de diversidad en una empresa puede generar consecuencias adversas y restringir su capacidad para detectar y resolver problemas de manera eficiente, conllevando a soluciones mediocres y una pérdida de competitividad en el mercado; además la carencia de diversidad puede tener un impacto negativo en lo moral y la retención de colaboradores, debido a que estos pueden sentirse menos valorados o excluidos por un entorno que no refleja la diversidad en la sociedad, en este contexto, la falta de diversidad puede resultar una disminución en la satisfacción del cliente debido a que una fuerza laboral menos diversa podría no comprender ni satisfacer adecuadamente las necesidades de una clientela diversa (Arteaga y Marquina, 2023, b).

En resumen, los perjuicios de no integrar una diversidad de origen, edad, género y educación, traen consigo limitaciones y estancamientos para la empresa, los cuales se ven reflejados a través de conflictos interpersonales, dificultades de comunicación (malos entendidos o errores) y una pérdida de eficiencia en el trabajo. Asimismo, la falta de importancia que se le brinda a la presencia de la diversidad laboral origina una resistencia al cambio que provoca dificultades para la implementación de nuevas políticas inclusivas (Backman y Kohlhasse, 2021).

### **Estrategias efectivas para gestionar adecuadamente la diversidad laboral.**

Para una adecuada gestión de la diversidad laboral, Tagliaro et al. (2023) aportaron estrategias para crear un entorno más inclusivo y diverso, enfatizando que las empresas deberían promover el sentido de pertenencia, esta estrategia implica crear un ambiente laboral en donde se sientan valorados y aceptados mediante actividades, programas de mentoría y políticas inclusivas que reflejen un compromiso con la diversidad, a la vez desarrollar una cultura inclusiva estableciendo normas y valores que fomenten el respeto, a través de programas de capacitación, comunicación abierta y eventos que celebran la diversidad fomentando la inclusión social.

Asimismo, Esianor et al. (2021) indicaron que percibir el sentir de los colaboradores hacia la variedad laboral, es una estrategia que implica retroalimentación e información con respecto a la diversidad mediante encuestas y grupos focales para identificar áreas de mejora; además de garantizar un proceso de contratación equitativo, que esté abierto a la inclusión, eliminando sesgos y fomentando procesos de selección en búsqueda de candidatos de distintos orígenes ofreciendo igualdad de oportunidades a través de capacitaciones continuas para opciones de progreso laboral.

Es importante tomar en cuenta el contexto y las circunstancias en las que una empresa opera al diseñar estrategias efectivas de gestión de diversidad e inclusión.

Para aquellas organizaciones que minimizan las diferencias culturales y sociales, Secches y Fonseca (2023) recomendaron replicar el modelo de negocio, lo que implica implementar las mismas prácticas, políticas y procedimientos utilizados en su país de origen, es decir que en cada sucursal se implementen políticas que se adapten a las necesidades de cada país en que se opera, generando una adaptación en las políticas y prácticas que abordan las diferencias culturales y sociales que enfrenta cada mercado; de esta manera la empresa incentiva a otras multinacionales a adoptar patrones de flexibilidad e innovación con el fin de seguir siendo competitivas.

Las condiciones laborales son una estrategia clave para fomentar la diversidad en el lugar del trabajo, esto implica que mejorarlas es esencial para fomentar la diversidad mediante prácticas que aseguren un entorno laboral adecuado para atraer y retener una fuerza laboral diversa. Se consideró que el espacio físico de trabajo tiene un impacto significativo en la inclusión, porque un entorno bien diseñado genera que diversos grupos de personas se sientan bienvenidas, incluyendo aspectos como la accesibilidad y la comodidad para todos (Lo y Diochon, 2019) haciéndolos más accesibles en los espacios de trabajo; a la vez el diseño y la disposición de una oficina puede impactar en la adopción de nuevas actitudes y comportamientos, promoviendo la creatividad, la colaboración y la innovación para el desarrollo de una cultura inclusiva y diversa (Zhang y Sanake, 2020) generando así un sentido de comunidad e integración como miembro de la organización (Jeske y Ruwe, 2019).

La gestión efectiva de la diversidad es una estrategia enfocada en manejar adecuadamente las diferencias entre los colaboradores de una empresa. Por tal motivo Mitta (2019) explicó que esto se logra identificando las características únicas de cada colaborador, lo que requiere reconocer sus cualidades distintivas. Una vez que identifican los diversos grupos, se diseña un modelo organizacional que se debe respetar y potenciar las características fomentando la tolerancia entre ellos. Posteriormente, con la implementación de este modelo, se inicia una etapa de control y mejora continua, donde se solucionan las dificultades que surgen promoviendo la interacción constante entre colaboradores.

**Tabla 01:**

*Distribución de artículos usados como referencia, según el año de publicación y la base de datos*

*Fuente:* Elaboración propia

BASE DE DATOS	Años de publicación						Total
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Alicia	1	0	0	0	1	0	2
Scielo	0	0	0	1	0	0	1
Scopus	3	3	2	5	3	6	22
Web Of Science	0	0	0	0	1	0	1
Dialnet	0	1	2	2	1	0	6
TOTAL	4	4	4	8	6	6	32

#### 4. Discusión

Después del análisis de las diferentes investigaciones sistematizadas, formadas por 32 artículos científicos, sobre la diversidad laboral en las empresas, se procedió a la discusión de dichos resultados

El objetivo general fue identificar las múltiples desigualdades que existen en las empresas. Para ello, se utilizó el estudio de Rutter et al. (2024) quienes indicaron que la diversidad laboral en las empresas significa valorar las diferencias étnicas, sexuales, religiosas, de género, culturales y de creencias. Además, Syed et al. (2024) destacaron que las principales diferencias en el entorno laboral se deben a la raza, la religión y el idioma. Por su parte, los autores Arteaga y Marquina (2023), agregaron que la diversidad laboral también incluye aspectos comunes como el cargo laboral y la ubicación geográfica. Esta perspectiva se sustenta teóricamente en lo expuesto por Sánchez et al. (2021) quienes concluyeron que una empresa que gestiona adecuadamente la diversidad en el ámbito laboral, se convierte en socialmente responsable.

El primer objetivo específico consistió en analizar los beneficios de la diversidad laboral en las empresas, por ende, se consideró el estudio de Dauth et al. (2023) quienes argumentaron que esta diversidad facilita la adaptación, mientras que Nash y Moore (2022) destacaron que mejora las relaciones entre colaboradores, reduciendo la marginación. Así mismo, García (2021) añade que la diversidad laboral también proporciona oportunidades de desarrollo y fomenta una cultura inclusiva, mejorando la reputación de la empresa. En paralelo, Muller et al. (2022) indicaron que contribuye a la productividad y eficiencia al atraer nuevos talentos e impulsar la innovación. En este sentido, Nichols et al. 2023 concluyó que la diversidad permite a grupos minoritarios mejorar su desempeño laboral. Estos puntos se respaldan teóricamente en la Gestión de la Diversidad según Sánchez et al. (2021), que promueve la creatividad, mejora la toma de decisiones y eleva la satisfacción de los colaboradores.

El segundo objetivo específico fue determinar las posibles consecuencias de la falta de diversidad laboral, por ello, Newsome (2022) señaló que la ausencia de diversidad laboral conlleva a la exclusión y desigualdad, limitando la capacidad de las empresas para innovar y adaptarse a las exigencias cambiantes del mercado, así como para desarrollar soluciones inclusivas y equitativas. Del mismo modo, Guzmán y Pinilla (2022), destacaron que la falta de diversidad puede resultar en injusticia organizacional y carencia de estrategias enfocadas en la diversidad e inclusión, mientras que Arteaga y Marquina (2023) señalan que puede afectar la eficiencia en la resolución de problemas y reducir la competitividad empresarial. De manera similar, Backman y Kohlhase (2021) indicaron que la falta de reconocimiento de la importancia de la diversidad laboral, genera resistencia al cambio y dificulta la implementación de políticas inclusivas. Estos aspectos están respaldados por Silva et al. (2020) quienes resaltaban la importancia de educar, capacitar y mejorar las habilidades de los colaboradores independientemente de cualquier diferencia.

El tercer objetivo específico fue identificar estrategias efectivas para gestionar adecuadamente la diversidad laboral, por ello, Tagliaro et al. (2023) sugirieron promover un sentido de pertenencia a través de actividades y programas de mentoría, junto con políticas inclusivas que reflejen un compromiso genuino con la diversidad. Por su parte, Esianor et al. (2021) destacaron la importancia de la retroalimentación continua de los empleados sobre la diversidad, asegurando procesos de contratación equitativos y libres de sesgos. Del mismo modo, el diseño físico del espacio de trabajo según Lo y Diochon (2019) y Zhang y Snake (2020), influye significativamente en la inclusión al facilitar un ambiente accesible y cómodo que promueva la colaboración, la creatividad y la integración entre diferentes grupos. En este sentido, Mitta (2019) enfatiza la valoración de las características individuales de los colaboradores y el diseño de modelos organizacionales que fomentan la tolerancia y el aprovechamiento de la diversidad. Estas estrategias no solo mejoran la gestión de la diversidad laboral, sino que también fortalecen la cultura organizacional y promueven un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo.



## 5. Conclusiones

Conforme con los resultados de la investigación se concluye que la diversidad laboral ha sido considerada una estrategia de responsabilidad social para mejorar la productividad, creatividad e innovación. A pesar de su importancia, en algunas empresas persisten desigualdades ante la variedad de nacionalidades, géneros, raza y discapacidades, de este modo al describir estas disparidades se constató que la inclusión de estas personas es fundamental para construir entornos laborales equitativos y con igualdad de oportunidades, permitiendo no solo mejorar la productividad e imagen corporativa de la empresa, sino también el desarrollo personal, profesional, social y económico de los individuos.

En base a lo investigado, se percibió que las empresas que valoran la diversidad laboral suelen ser más eficientes y completas, por lo tanto, su correcta gestión genera un sentido de pertenencia promoviendo una cultura inclusiva que optimiza el desempeño, enriquece el aprendizaje interpersonal e independiza a los miembros de grupos minoritarios en su entorno de trabajo, asimismo la diversidad laboral contribuye a la mejora económica de la organización al maximizar la competitividad, y atraer nuevos talentos creando un entorno de respeto y colaboración que permita la inclusión.

La falta de diversidad laboral agrava la exclusión y la desigualdad, disminuye la capacidad de innovación en las empresas y dificulta la adaptación a las demandas del mercado, esta situación desencadena la ausencia de justicia organizacional y equidad, provocando una carencia de estrategias enfocadas en la diversidad e inclusión. Como consecuencia, se restringe la capacidad para detectar y resolver problemas de manera eficiente, lo que a su vez hace que los empleados se sientan excluidos por un entorno que no refleja la diversidad de la sociedad.

Es esencial implementar estrategias inclusivas para una gestión adecuada de la diversidad laboral. Esto incluye programas de mentoría que fomenten el sentido de pertenencia, desarrollar una cultura de respeto mediante capacitaciones de comunicación abierta, y garantizar contrataciones equitativas. Además, es fundamental adaptar practicas exitosas a diferentes culturas y contar con un entorno físico accesible para atraer una fuerza laborar diversa. Por último, aplicar un modelo de mejora continua, impulsando la colaboración efectiva, mejorando así la inclusión.

## 6. Referencias

- Aguado-Hernández, J. A., y Marín-Traura, S. (2020). *La inclusión laboral de las personas con discapacidad desde la administración pública responsable en la Comunidad Valenciana*. *Siglo Cero*, 51(3), 7–26. <https://doi.org/10.14201/scero2020513726>
- Aristizábal-Gómez, K. V., Rodríguez-Buenahora, O., y Blanquiceth-Ulloa, V. A. (2020). *Los ajustes razonables: Estrategia de inclusión laboral para las personas con diversidad funcional en Colombia*. *Revista Jurídicas CUC*, 17(1), 9-42. <https://doi.org/10.17981/juridcuc.17.1.2021.01>
- Arteaga-Torrejón, M., y Marquina-Ramos, K. (2023). *La diversidad de los perfiles de los colaboradores en la gestión de las condiciones de teletrabajo: estudio descriptivo en la banca múltiple de Lima Metropolitana durante el año 2021*. 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, 8(8). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202308.007>
- Backman, M. y Kohlhase, J. (2021). *Labor force diversity and new firm formation*. *The Annals of Regional Science*, 68, 9-28. <https://doi.org/10.1007/s00168-021-01084-9>
- Bernedo-Moreira, D.H., Papanicolau Denegri, J.N.A., Loayza-Apaza, Y. T., Pacompía Quispe, H. G., y Gonzales López, J.N. (2023). *Generational diversity and labor productivity, a pressing problem in Peruvian public institutions*. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de conferencias*, 2, 381. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023381>
- Cha, S.E., Creary, S.J. y Roberts, L.M. (2021). *Fumbling in relation ships across difference: the potential spiraling effects of a single racial identify reference at work*. *Equality, Diversity and Inclusion*, (40)1, 90-102. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2020-0227>

- Chaubey, A. y Kuknor, S. (2024), *The saga of struggling diversity in the 21st century: a qualitative study*. *Journal of Asia Business Studies*, 18(2), 340-366. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2023-0406>
- Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S. y Orban, F. (2023). *Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness*. *European Management Journal*, 41(1), 9-20. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.007>
- Esianor-Brandon, I., Kloosterman, N., Cabrera-Muffly, C., Brown, J. y Vinson, K. (2021) *Critical Components of Diversity Initiatives*. *Otolaryngologic Clinics of North America*, 54(4), 665-674. <https://doi.org/10.1016/j.otc.2021.02.007>
- García, L. (2021). *Diversidad, inclusión y equidad en las organizaciones: gestionar el presente para liderar el futuro*. *Economía Industrial*, 419, 13-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011103>
- Gould, R., Mullin, C., Parker-Harris, S. y Jones, R. (2022), *Building, sustaining and growing: disability inclusion in business*. *Equality, Diversity and Inclusion*, (41)3, 418-434. <https://doi.org/10.1108/EDI-06-2020-0156>
- Guzmán-Pacheco, J. P. y Pinilla-Díaz, C. A. (2022). *Diseño de Estrategias para la Inclusión Laboral de Personas con Diversidad Funcional Cognitiva en la segunda Ciudad más importante del Huila*. *El Ágora U.S.B.*, 22(2), 632-665. <https://doi.org/10.21500/16578031.6262>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Boletín socioeconómico laboral*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5748516/5104747-boletin-n-01-2023\\_\\_tacna.pdf?v=1706201114#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20INEI%2C%20la%20tasa%20de%20desempleo%20para%20mujeres%20es,de%20ascenso%20y%20desarrollo%20profesional](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5748516/5104747-boletin-n-01-2023__tacna.pdf?v=1706201114#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20INEI%2C%20la%20tasa%20de%20desempleo%20para%20mujeres%20es,de%20ascenso%20y%20desarrollo%20profesional).
- Jeske, D. y Ruwe, T. (2019). *Inclusion through use and membership of co-working spaces*. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 174-186. <https://doi.org/10.1108/JWAM-06-2019-0021>
- Josep, P. (2022). *Descubriendo Netflix: identidad de marca y representaciones de la diversidad*. *Revista de Comunicación*, 21(2), 179-796. <https://doi.org/10.26441/RC21.2-2022-A9>
- Lo, A. y Fatien-Diochon, P. (2019). *Unsilencing power dynamics within third spaces. The case of Renault's Fab Lab*. *Scandinavian Journal of Management*, 35(2), 101039. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2018.11.003>
- Mitta Flores, D. E. (2019). *Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, ¿qué los motiva y cómo retenerlos?* 360: *Revista De Ciencias De La Gestión*, (4), 67-104. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201904.003>
- Morales-Ortega, J. M. (2022). *Medidas empresariales de diversidad e inclusión para el colectivo LGTBI: un análisis jurídico laboral*. *Revista Latinoamericana De Derecho Social*, 1(34e), 219-256. <https://doi.org/10.22201/ij.24487899e.2022.34e.16819>
- Müller, J., Striebing, C. y Schraudner, M. (2022), *Diversity and Discrimination in Research Organizations: Theoretical Starting Points*. *Diversity and Discrimination in Research Organizations*, 3-30. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-956-020221001>
- Nash, M. y Moore, R. (2022). *In/visible: The intersectional experiences of women of color in science, technology, engineering, mathematics, and medicine in Australia*. *Gander, Work & Organization*, 31(3), 693-709. <https://doi.org/10.1111/gwao.12908>
- Newsome, M. (2022). *Computer science has a racism problem: these researchers want to fix it*. *Nature*, 610, 440-443. <https://doi.org/10.1038/d41586-022-03251-0>
- Nichols, A.D., Axt, J., Gosnell, E. y Ariely, D. (2023). *A field study of the impacts of workplace diversity on the recruitment of minority group members*. *Nat Hum Behav* 7, 2212–2227. <https://doi.org/10.1038/s41562-023-01731-5>
- Phillips, B., Granger, T., Ochrach, C., Thomas, K.A., Reyes, A., Kesselmar, R. F., Anderson, C.A., Chang, F., Strauser, D.R., Wehman, P., McDonough, J., Lee, D., Lee, B., Mpofu, N., Castillo, S., Chen, X., Brinch, E. A., Baumunk, M. J., Kim, J...y Tansey, T.N. (2024). *Effect of company-driven disability diversity initiatives: A multi-case study across industries*. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 60(1), 141-154. [10.3233/JVR-230061](https://doi.org/10.3233/JVR-230061)
- Quinetta, R. (2019). *Diversity in the Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda*. *Annual Reviews*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>

- Rutter, A., Zamani, E., McKenna-Aspell, J. y Wang, Y. (2024). *Embedding equality, diversity and inclusion in usability testing: Recommendations and a research agenda*. *International Journal of Human-Computer Studies*, 188, 1071-5819. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2024.103278>
- Sánchez-Leyva, J.L., Sánchez-Zeferino, D.E. y Zapata-Lara, H.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>
- Secches-Kogut, C. y Fonseca, L. (2023). *diversidade e inclusão: ¿uma questão global ou local?* *Internext*, 18(2), 187-201. <https://doi.org/10.18568/internext.v18i2.730>
- Silva-Payró, M., García-Martínez, V. y Ramon-Santiago, P. (2020). *La Teoría del Capital Humano y su incidencia en la Educación. Un análisis desde la perspectiva mexicana*. *Revista de Psicología y Ciencia del Comportamiento de la Unidad Académica de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 14(2), 214-225, <https://doi.org/10.29059/rpcc.20201215-125>
- Silva-Sánchez, C. y Reynaldos-Grandón. (2022). *Organizational learning, diversity and inclusion of sexual minorities in the healthcare workplace*. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(124). <https://doi.org/10.56294/saludcyt2022124>
- Syed, H., Boeing, L. y Sparsh, J. (2024). *Framework to Enhance Gender Inclusion of Workers in Construction Sites*. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(4). <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-14124>
- Tagliaro, C., Migliore, A., Mosca, E.I. y Capolongo, S. (2023). *Room for diversity: a review of research and industry approaches to inclusive workplaces*. *Journal of Corporate Real Estate*, 26(2), 131-152. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2023-0017>
- Velinov, E., Montenero, V. y Martínez-Pantoja, Y. I. (2024). *Cultural diverseness as a shaper of global managers: Evidence from the automotive industry*. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 11(2), 290–302. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i2.1543>
- Zhang, L y Snake, S. (2020). *Social Welfare-Based Human Comfort Aggregation Model to Facilitate Healthy and Comfortable Indoor Environments*. *Journal of Architectural Engineering*, 26(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)AE.1943-5568.0000422](https://doi.org/10.1061/(ASCE)AE.1943-5568.0000422)