



## Modelo de evaluación del impacto de los programas de diversidad e inclusión en la organización educativa

### *Impact Evaluation Model of Diversity and Inclusion Programs in the education organization*

Alexis Ortega Cardozo \*  
[aortegacardozo0221@hotmail.com](mailto:aortegacardozo0221@hotmail.com)

José Armando Estrada Hernández\*\*  
[estradaja1962@gmail.com](mailto:estradaja1962@gmail.com)

Claudia Patricia Rojas Martínez\*  
[claudia.rojas@unisucree.edu.co](mailto:claudia.rojas@unisucree.edu.co)

\* Universidad de Sucre, Colombia, \*\*Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Ecuador

Recibido: 21/06/2024-Aceptado: 02/08/2024

Correspondencia: [aortegacardozo0221@hotmail.com](mailto:aortegacardozo0221@hotmail.com)

#### Resumen

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo que permita la evaluación del impacto de los programas de diversidad e inclusión en el clima laboral de una organización. Dentro de un marco metodológico de paradigma positivista, se formulan seis hipótesis que miden la percepción y la efectividad de los programas de diversidad e inclusión, entre otros. La percepción y la efectividad se proponen para medir con métodos cuantitativos, mediante encuestas y estadísticas, con relación directa a la satisfacción laboral, cohesión de equipo, percepción de equidad y productividad. Los objetivos específicos incluyen identificar la percepción de los empleados sobre los programas de diversidad e inclusión, analizar la relación entre la implementación de los programas de diversidad e inclusión y la satisfacción laboral de los empleados en , evaluar cómo afectan al clima laboral y determinar si existen diferencias en la percepción según la antigüedad de los empleados. Se recopilarán datos mediante encuestas aplicadas a una muestra representativa de empleados de , complementados con entrevistas a líderes y directivos para obtener una perspectiva integral. La revisión de la literatura respalda la importancia de la diversidad y la inclusión en mejorar el clima laboral, aumentar la satisfacción y reducir el ausentismo. Se espera que los resultados de este estudio proporcionen evidencia para un futuro trabajo empírico sobre la efectividad de los programas de diversidad e inclusión, ofreciendo recomendaciones prácticas para mejorar su implementación y maximizar sus beneficios. Este trabajo contribuirá al conocimiento académico y práctico, apoyando con una metodología para la creación de un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo.

**Palabras clave:** Diversidad, Inclusión, Clima laboral, Satisfacción laboral, Cohesión de equipos

#### Abstract

*The objective of this research is to evaluate the impact of diversity and inclusion programs on the organizational climate. Within a methodological framework of the positivist paradigm, six hypotheses are formulated to measure the perception and effectiveness of diversity and inclusion programs, among others. Perception and effectiveness will be measured using quantitative methods, such as surveys and statistics, in direct relation to job satisfaction, team cohesion, perception of equity, and productivity. The specific objectives include identifying employees' perceptions of diversity and inclusion programs, analyzing their impact on job satisfaction and team cohesion, evaluating their effect on workplace climate, and determining whether there are differences in perceptions based on employee tenure. Data will be collected through surveys administered to a representative sample of employees, supplemented by interviews with leaders and managers to gain a comprehensive perspective. Literature review supports the significance of diversity and inclusion in improving workplace climate, increasing satisfaction, and reducing absenteeism. The expected outcomes of this study will provide empirical evidence on the effectiveness of diversity and inclusion programs, offering practical recommendations for enhancing their implementation and maximizing their benefits. This work will contribute to academic and practical knowledge, aiding in creating a more inclusive and equitable work environment.*

**Keywords:** Diversity, Inclusion, Workplace, climate, Job satisfaction, Team cohesion

#### Cómo citar

Ortega Cardozo , A., Estrada Hernández, J. A., & Rojas Martínez, C. P. (2024). Modelo de evaluación del impacto de los programas de diversidad e inclusión en la organización educativa. *GADE: Revista Científica*, 4(3), 207-225. Recuperado a partir de <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/465>



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la gestión de la diversidad e inclusión ha ganado una importancia significativa en las organizaciones, destacándose como un factor clave para el desarrollo de un clima laboral positivo y productivo. Este estudio se propone evaluar el impacto de los programas de diversidad e inclusión en el clima laboral de la organización. A través del paradigma positivista y el uso de métodos cuantitativos, la investigación buscará ofrecer evidencia empírica que sustente la implementación efectiva de estos programas.

El tema de la diversidad e inclusión en el entorno laboral ha sido ampliamente discutido y analizado en la literatura académica. La diversidad en el lugar de trabajo se refiere a la presencia de diferencias entre los empleados, tales como género, raza, edad, orientación sexual, capacidades físicas, y otros atributos personales y sociales. La inclusión, por otro lado, se refiere a la creación de un entorno donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas, independientemente de sus diferencias.

González y Martí (2013) argumentan que una gestión de la diversidad bien implementada puede

mejorar significativamente la productividad y el rendimiento organizacional, al promover un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y motivados. Estos autores sostienen que la diversidad debe ser gestionada de manera integral, abarcando no solo políticas y prácticas, sino también la cultura organizacional.

El impacto que puede tener la diversidad y la inclusión en el clima laboral es multifacético. Sánchez Gardey (2007) señala que los grupos de trabajo diversos pueden beneficiarse de una amplia gama de perspectivas y habilidades, lo que puede llevar a una mayor creatividad e innovación, pero también advierte sobre los desafíos potenciales, como los conflictos interpersonales y la dificultad para alcanzar un consenso.

Martínez y Sánchez (2018) destacan que la diversidad cultural en la gestión del talento humano no solo enriquece el entorno laboral, sino que también presenta desafíos únicos. En su estudio de caso en una empresa multinacional, encontraron que la implementación efectiva de programas de diversidad y de inclusión puede mejorar la cohesión del equipo y



umentar la satisfacción laboral. Este hallazgo es corroborado por Martínez y Torres (2018), quienes, en su estudio longitudinal en una empresa de manufactura, demostraron que los programas de diversidad e inclusión tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral de los empleados.

García y Soto (2019) exploraron la relación entre la percepción de los programas de diversidad e inclusión y la cohesión del equipo de trabajo en una empresa de consultoría. Sus resultados indican que los empleados que perciben positivamente estos programas tienden a reportar una mayor cohesión y colaboración en el equipo, lo cual es decisivo para un ambiente de trabajo agradable y productivo.

En el contexto actual, donde las organizaciones se enfrentan a una fuerza laboral cada vez más diversa, la gestión efectiva de la diversidad e inclusión se ha convertido en una prioridad estratégica. Delgado de Smith (2007) destaca que las políticas de recursos humanos deben adaptarse a los cambios demográficos y culturales para maximizar el potencial de

todos los empleados. La capacidad que puede tener una organización para poder implementar y gestionar la diversidad y la inclusión de manera efectiva puede ser un diferenciador clave en su éxito y competitividad en el mercado global.

La investigación se centra en , una organización que busca evaluar y mejorar sus programas de diversidad e inclusión. Mediante el análisis de datos cuantitativos obtenidos a través de encuestas y entrevistas, este estudio pretende proporcionar una visión integral del impacto de estos programas en el clima laboral de la empresa. Al hacerlo, se espera ofrecer recomendaciones prácticas para optimizar las políticas de diversidad e inclusión, contribuyendo así al bienestar y la satisfacción de sus empleados.

La investigación de González y Martí (2013), Sánchez Gardey (2007), Martínez y Sánchez (2018), logran dar una serie de bases teóricas las cuales ayudan a identificar los desafíos de la diversidad en el lugar de trabajo, y cómo estas dinámicas pueden influir en el clima organizacional.



### *Problema de investigación*

¿Cuál es la metodología para evaluar los programas de diversidad e inclusión en la organización educativa?

### *Objetivo de investigación*

#### **OBJETIVO GENERAL**

Mostrar una metodología para evaluar el impacto de los programas de diversidad e inclusión en el clima laboral de la organización educativa.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

1. Proponer procedimiento para identificación de la percepción de los empleados sobre los programas de diversidad e inclusión.
2. Diseñar metodología para análisis de la relación entre la implementación de los programas de diversidad e inclusión y la satisfacción laboral de los empleados.
3. Exponer procedimiento para evaluación del clima laboral y

diferencias en la percepción según la antigüedad de los empleados.

4. Proponer recomendaciones para mejorar la efectividad de los programas de diversidad e inclusión.

#### **METODOLOGÍA**

La metodología aplicada es la mixta, ya que se recopilarán datos y se describirá fenómeno tanto cualitativos como cuantitativos, además de ser descriptivo concluyente ya que gracias los datos obtenidos mediante lo cuantificable ya que se utilizará encuestas estructuradas con una medición lineal.

#### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación se sugiere que sea mixta ya que se recopilarán datos y se describirá fenómeno tanto cualitativos como cuantitativos, además de ser descriptivo concluyente ya que gracias a los datos obtenidos mediante lo cuantificable ya que se utilizará encuestas estructuradas con una medición lineal.

#### **TIPO DE PARADIGMA**

Se utilizará el paradigma positivista ya que se centra en la objetividad, la medición precisa y la



cuantificación de fenómenos para formular hipótesis y probarlas empíricamente.

## **HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

Este modelo teórico proporciona un marco conceptual para investigar cómo los Programas de Diversidad e Inclusión influyen en la percepción de los empleados y en el clima laboral. Las hipótesis formuladas permiten explorar estas relaciones y ofrecer recomendaciones basadas en evidencias para mejorar las prácticas de inclusión en las organizaciones.

## **PREMISAS DE INVESTIGACIÓN**

- Los empleados tienen una percepción positiva sobre los programas de diversidad e inclusión implementados en la organización.
- La implementación de los programas de diversidad e inclusión en mejora significativamente la satisfacción laboral de los empleados.
- Existe una relación positiva significativa entre la percepción de los programas de diversidad e inclusión y la conexión de los equipos de trabajo.

- El clima laboral mejoraría significativamente después de la implementación de los programas de diversidad e inclusión.
- Los empleados de diferentes géneros perciben los programas de diversidad e inclusión de manera diferente en .
- La percepción de los programas de diversidad e inclusión varía significativamente según la antigüedad de los empleados.

### *Hipótesis de la investigación derivadas de las premisas*

H1: Los empleados tienen una percepción positiva sobre los programas de diversidad e inclusión implementados en la organización.

H2: La implementación de los programas de diversidad e inclusión mejora significativamente la satisfacción laboral de los empleados.

H3: Existe una relación positiva significativa entre la percepción de los programas de diversidad e inclusión y la conexión de los equipos de trabajo en .

H4: El clima laboral mejorará significativamente después de la implementación de los programas de diversidad e inclusión.



H5: Los empleados de diferentes géneros perciben los programas de diversidad e inclusión de manera diferente en .

H6: La percepción de los programas de diversidad e inclusión varía significativamente según la antigüedad de los empleados.

*Hipótesis específicas basadas en variables latentes*

H1 (Conocimiento): La implementación de un Programa de Diversidad e Inclusión (PDI) aumentará el nivel de conocimiento de los empleados sobre temas relacionados con la diversidad y la inclusión. Se espera que este mayor conocimiento conduzca a una mejor comprensión y aceptación de las diferencias individuales, mejorando así el clima laboral.

H2 (Perspectiva): La implementación de un Programa de Diversidad e Inclusión (PDI) cambiará la perspectiva de los empleados sobre temas relacionados con la diversidad y la inclusión. Se espera que este cambio de perspectiva fomente una mayor apertura y disposición a trabajar con personas de diferentes orígenes, lo que a su vez mejorará el clima laboral.

H3 (Impacto en el Clima Laboral): El Conocimiento (C.N) y la Perspectiva (P.E) sobre la diversidad y la inclusión tendrán un impacto positivo en el Clima Laboral (C.L). Se anticipa que los empleados con mayor conocimiento y una perspectiva más abierta se sientan más cómodos y respetados en el lugar de trabajo, lo que aumentará su satisfacción laboral y compromiso con la organización.

## RESULTADOS

### *Análisis bibliométrico*

En una búsqueda realizada en la base de datos scopus, mediante los elementos TÍTULO-ABS-CLAVE (diversidad E inclusión Y programas Y organizaciones Y (LÍMITE A ( SUBJAREA "PSYC" ) O LÍMITE ( SUBJAREA , "SOCI" )) Y (LÍMITE (DOCTYPE , "ar" )) Y (LÍMITE (IDIOMA , "Inglés" )) se obtuvieron 174 elementos el método aplicado es la bibliometría donde se muestra en el grafico uno la tendencia de las publicaciones.

Donde se muestra en el gráfico 1 la tendencia de las publicaciones sobre Influencia de los programas de diversidad e inclusión en la organización. En procesamiento en



Vosviewer se obtuvieron 1237 palabras claves de las cuales 29 tienen mayor concurrencia (Figura 1).

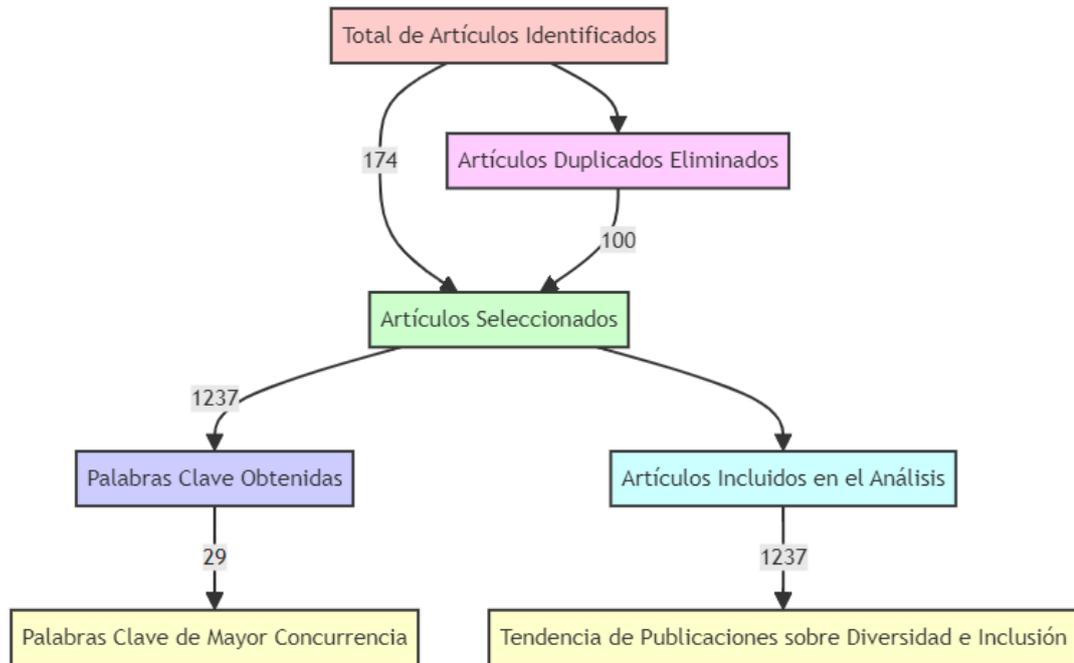


Figura 1. Prisma de publicaciones

El gráfico 1 indica un notable incremento en la producción de documentos a partir de 2018, alcanzando su punto máximo en 2023, seguido por una disminución en 2024, aunque aún es

un año en curso. Este patrón sugiere un interés creciente y posiblemente fluctuaciones relacionadas con factores externos que afectan la producción de documentos.

Documents by year

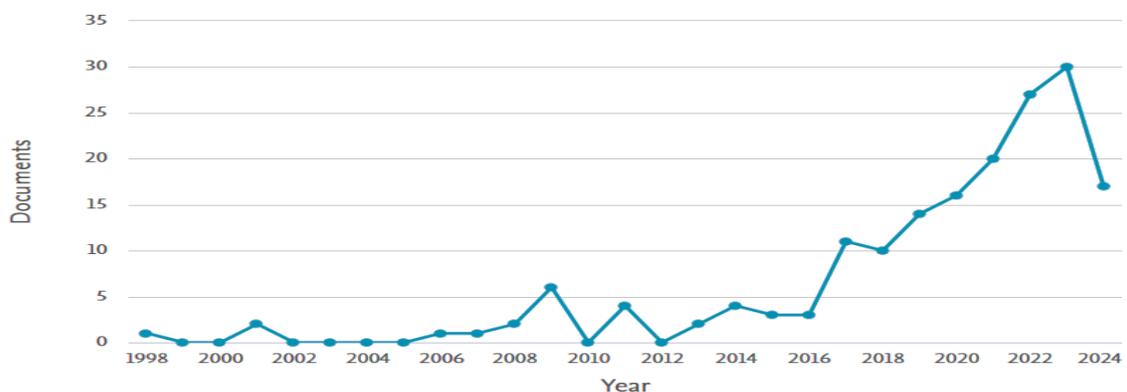


Gráfico 1 tendencia de las publicaciones Fuente: SCOPUS (2024 )

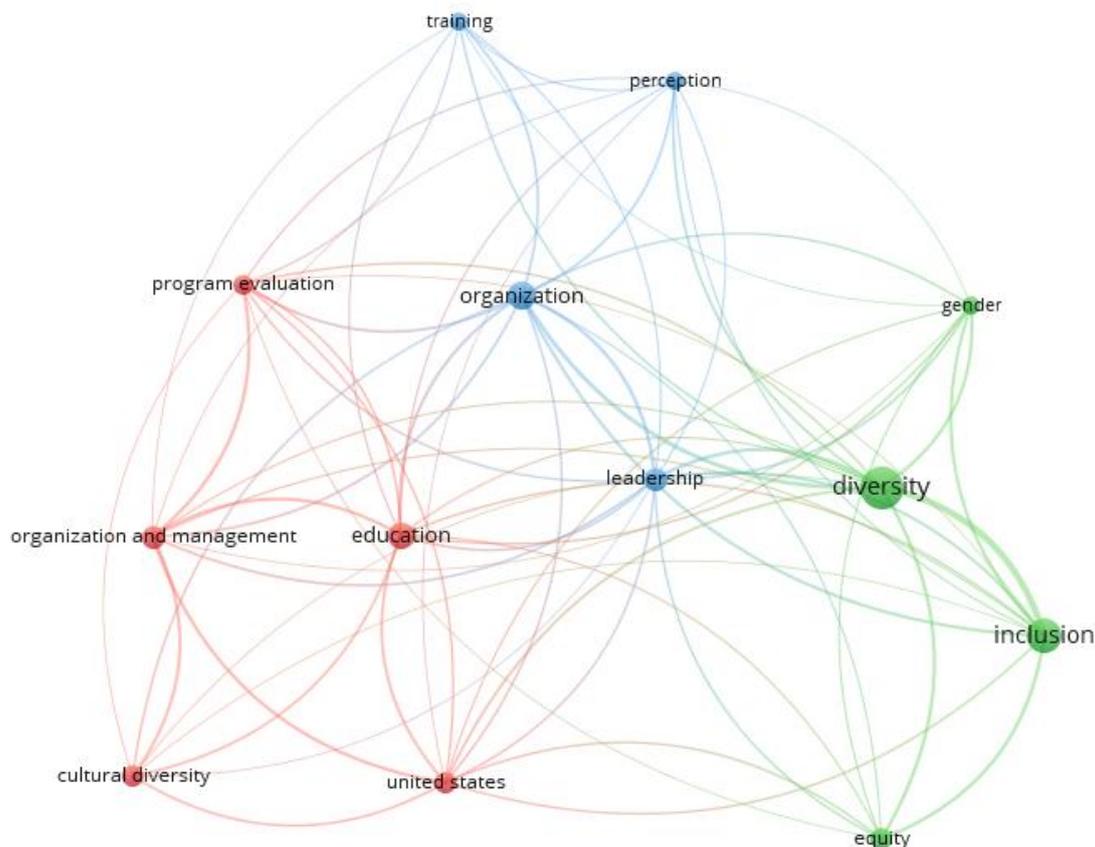


Gráfico 2. Co-ocurrencia de palabras claves

Se encuentra compuesta por 13 ítems y 3 clústeres. Se observa que el clúster 1 referenciado con el color rojo está compuesta por 5 ítems resaltando la diversidad cultural la cual tiene una relación directa con la gestión y organización, la educación, liderazgo y los programas de evaluación.

Clúster 2 referenciado con el color verde se encuentra compuesta por 4 ítems destacando la inclusión, diversidad, género y equidad. teniendo una relación con 2 grupos 76 enlaces y una fuerza total de enlace de 256.

Clúster 3: Se encuentra referenciado con el color azul, destacando 4 ítems que son liderazgo, organización, percepción y capacitación. Se encuentra relacionado con los 3 grupos, con 12 enlaces, con una fuerza total de 47 enlaces y 15 ocurrencias en conclusión La gráfica de co-ocurrencia de palabras clave muestra una red compleja de relaciones entre términos clave en la literatura sobre diversidad e inclusión en las organizaciones. Los tres clústeres identificados destacan diferentes aspectos de este campo: la



evaluación de programas y gestión (rojo), los conceptos fundamentales de diversidad e inclusión (verde), y la organización y liderazgo (azul). Las interconexiones entre estos clústeres subrayan la naturaleza multifacética del

estudio de la diversidad y la inclusión, indicando que estos temas son abordados desde múltiples perspectivas en la literatura académica. Partiendo de esta información se conformó la tabla resumen (Tabla 1).

**Tabla 1. Resumen del resultado bibliométrico**

<i>Clústeres</i>	<i>Composición</i>	<i>Aspectos destacados</i>	<i>Interpretación</i>
<i>Clúster 1: Diversidad Cultural (Color Rojo)</i>	Este clúster está formado por 5 ítems	Resalta la importancia de la diversidad cultural en relación con la gestión y organización, la educación, el liderazgo y los programas de evaluación.	La presencia de la diversidad cultural es fundamental para la efectividad organizacional. Un enfoque en la gestión y evaluación de programas que promuevan esta diversidad puede mejorar el liderazgo y la educación dentro de la organización
<i>Clúster 2: Inclusión y Equidad (Color Verde)</i>	Este clúster incluye 4 ítems.	Se centra en la inclusión, la diversidad, el género y la equidad. Está relacionado con 2 grupos, con 76 enlaces y una fuerza total de enlace de 256.	Este clúster destaca la interrelación entre la inclusión y la equidad de género, sugiriendo que estos elementos son críticos para crear un entorno laboral justo. La fuerza de los enlaces indica una conexión sólida entre estos conceptos, lo que resalta su importancia en la discusión sobre diversidad e inclusión.
<i>Clúster 3: Liderazgo y Organización (Color Azul)</i>	Comprende 4 ítems	Incluye liderazgo, organización, percepción y capacitación. Relacionado con 3 grupos, con 12 enlaces y una fuerza total de 47 enlaces.	Este clúster subraya la importancia del liderazgo y la capacitación en la creación de una cultura organizacional inclusiva. La percepción de los empleados sobre estos temas es crucial de diversidad e inclusión.



La mayoría de los documentos están en el área de Ciencias Sociales, representando casi la mitad del total (49.8%). Las siguientes áreas con mayor representación son Psicología (10.5%) y

Negocios y Gestión (10.2%). Las áreas menos representadas son Ciencias de la Computación (1.3%) y Profesiones de la Salud (2.2%) (Gráfico 3).

Documents by subject area

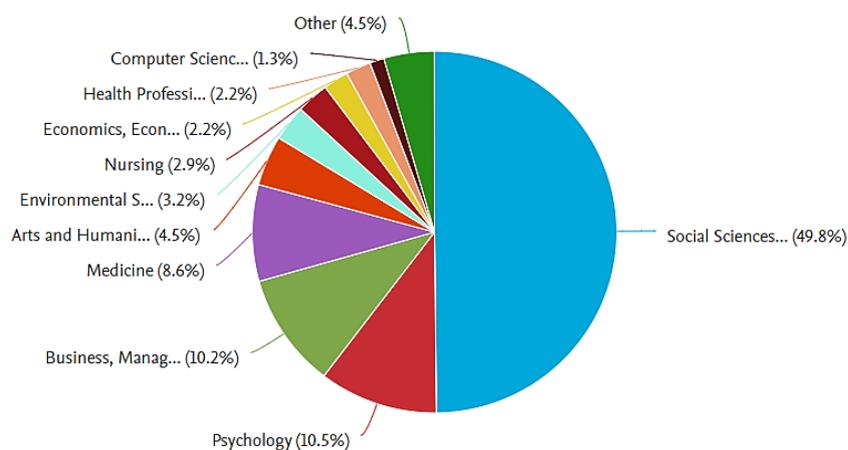


Gráfico 3. Porcentaje por áreas de conocimiento. Fuente: SCOPUS (2024)

La distribución de los documentos muestra una clara predominancia de los Estados Unidos en términos de producción documental, seguido por una menor pero notable contribución de Canadá y España. Los demás países tienen una contribución más homogénea y significativamente menor en comparación con los Estados Unidos.

La disparidad en el número de documentos puede reflejar diferencias en

el acceso a recursos de investigación, la priorización del tema en las agendas nacionales y las capacidades de las instituciones académicas en diferentes países. Aunque el gráfico muestra una distribución desigual de documentos por país, con una notable concentración en Estados Unidos, seguido por Canadá y España. Esta distribución refleja tanto la prioridad del tema en ciertos países como las desigualdades en la capacidad de producción de investigación (Gráfico 4).



Documents by country or territory

Compare the document counts for up to 15 countries/territories.

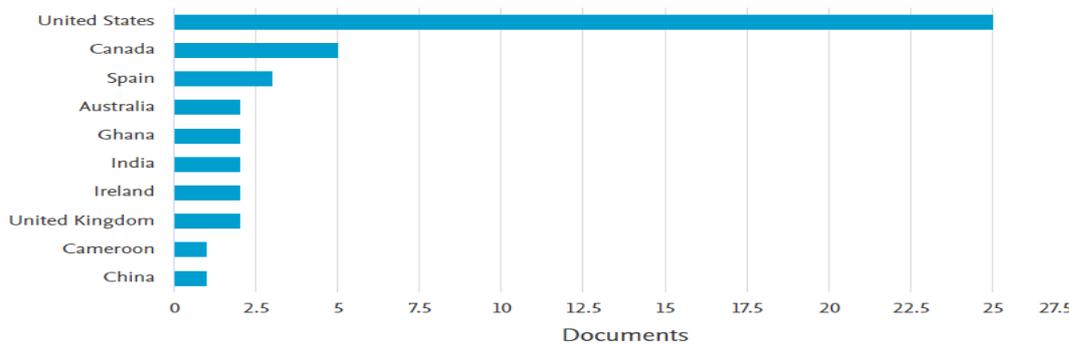


Gráfico 4. Principales países y afiliaciones. Fuente: SCOPUS (2024)

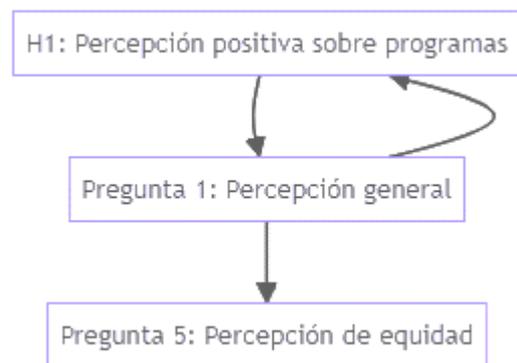
Los resultados que se esperan obtener serán por medio de un instrumento de medición que se aplicará con un procedimiento claro, continuo y preciso (Figura 2) a cada uno de los funcionarios para que de esta manera se pueda tener información detallada.

El instrumento será la encuesta, el cual permite recolectar la información y lograr dar un enfoque mixto a la investigación. A continuación, se dejará un modelo de encuesta que se podrá utilizar para obtener la información deseada.



Figura 2. Procedimiento de aplicación

Preguntas relacionadas a H1:



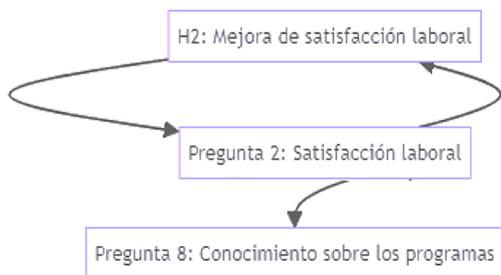
Pregunta 1. Percepción general sobre los programas de diversidad e inclusión: ¿Cómo calificaría su percepción general



sobre los programas de diversidad e inclusión implementados en ? Escala: Muy negativa (1), Negativa (2), Neutra (3), Positiva (4) y Muy positiva (5).

Pregunta 5. Percepción de Equidad: ¿Considera que los programas de diversidad e inclusión han promovido una mayor percepción de equidad entre los empleados? Escala: No ha empeorado (1), No ha cambiado (2), Algo (3), Sí, en cierta medida (4), Sí, definitivamente (5).

*Preguntas relacionadas a H2:*

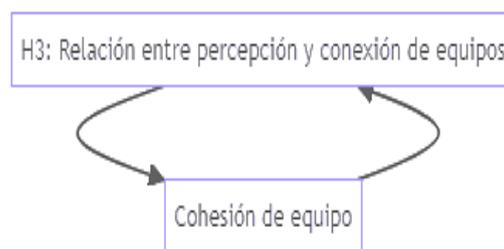


Pregunta 2. Satisfacción Laboral: ¿Cómo ha afectado su satisfacción laboral la implementación de los programas de diversidad e inclusión en ? Escala: Ha empeorado significativamente, Ha empeorado, No ha tenido ningún efecto,

Ha mejorado, Ha mejorado significativamente.

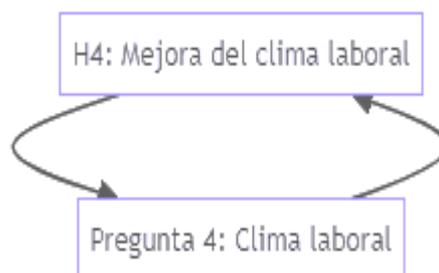
Pregunta 8. Conocimiento sobre los Programas: ¿Cree que tiene suficiente conocimiento sobre los programas de diversidad e inclusión de ? Escala: No, nada; No, muy poco; Algo; Sí, en parte; Sí, completamente.

*Preguntas relacionadas a H3:*



Pregunta 3. Cohesión de Equipo: ¿En qué medida cree que los programas de diversidad e inclusión han mejorado la cohesión y la colaboración en su equipo de trabajo? Escala: Nada, Poco, Moderadamente, Bastante, Mucho.

*Preguntas relacionadas a H4:*

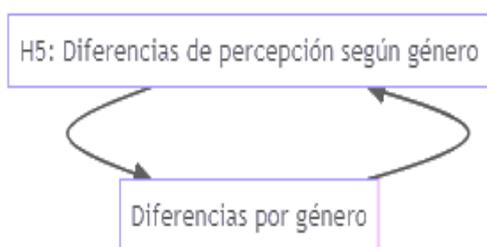




Pregunta 4. Clima Laboral: ¿Cómo describiría el clima laboral después de la implementación de los programas de diversidad e inclusión? Escala: Muy negative, Negativo, Neutro, Positivo, Muy positivo.

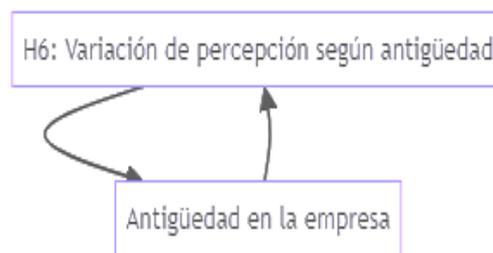
Pregunta 6. Antigüedad en la Empresa: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando? Escala: Menos de 1 año, 1-3 años, 3-5 años, Más de 5 años.

*Preguntas relacionadas a H5:*



Pregunta 7. Diferencias por género: En su opinión, ¿existen diferencias en cómo los empleados de diferentes géneros perciben los programas de diversidad e inclusión en ? Escala: Ninguna, Algunas, Significativas.

*Preguntas relacionadas a H6:*



Pregunta 9. Eficacia de los Programas: ¿Considera que los programas de diversidad e inclusión han sido efectivos en lograr sus objetivos? Escala: Nada efectivos, Poco efectivos, Neutros, Efectivos, Muy efectivos.

*Procedimiento para aplicar la encuesta*

1. Utilizar un formato digital (Google Forms, SurveyMonkey) o en papel.
2. Incluir las preguntas ya formuladas, asegurando que sean claras y concisas.
3. Determinar un número representativo de empleados (por ejemplo, al menos el 30% de la plantilla).
4. Informar a los empleados sobre la encuesta a través de correos electrónicos, reuniones o carteles en áreas comunes.
5. Explicar la importancia de su participación y cómo sus respuestas



- contribuirán a mejorar el ambiente laboral.
6. Establecer un período de tiempo específico para completar la encuesta (por ejemplo, 2 semanas).
  7. Proporcionar un enlace a la encuesta digital o distribuir las encuestas en papel.
  8. Asegurar a los empleados que sus respuestas serán anónimas y confidenciales.
  9. Supervisar la tasa de respuesta durante el período de aplicación.
  10. Enviar recordatorios a aquellos que no hayan completado la encuesta a mitad del período.
  11. Utilizar herramientas estadísticas para analizar las respuestas (por ejemplo, SPSS, Excel).
  12. Analizar los datos por antigüedad, género y otros factores relevantes.
  13. Crear un informe que resuma los hallazgos de la encuesta, incluyendo gráficos y tablas.
  14. Proporcionar recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.
  15. Compartir los resultados de la encuesta con todos los empleados, destacando las áreas de mejora y las acciones a seguir.

16. Informar sobre las iniciativas que se implementarán a partir de los resultados de la encuesta.

17. Evaluar la efectividad del procedimiento y la calidad de los datos recopilados para futuras encuestas.

## **DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados de este estudio subrayan la importancia de implementar programas de diversidad e inclusión en el entorno laboral, lo cual se ha relacionado positivamente con la cohesión del equipo y la satisfacción laboral. García y Soto (2019) encontraron que una percepción positiva de los programas de diversidad no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también incrementa la satisfacción de los empleados. Esto es consistente con la literatura existente que destaca cómo la diversidad puede enriquecer la dinámica grupal y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo.

La gestión de la diversidad cultural en las empresas es un tema crucial que ha sido abordado por varios autores. García-Morato (2012) y González y Martí (2013) enfatizan que una estrategia inclusiva no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también potencia la creatividad y la innovación



en los equipos. Esto se refleja en la necesidad de que las organizaciones adopten un enfoque integrador que reconozca y valore las diferencias culturales, lo que puede llevar a mejores resultados en un entorno laboral cada vez más diverso.

Sin embargo, la implementación de estas prácticas no está exenta de desafíos. Maldonado Acosta y Delgado de Smith (2017) discuten las resistencias que pueden surgir dentro de las organizaciones al introducir políticas de diversidad. Estas resistencias pueden ser superadas mediante una adecuada gestión del cambio y la capacitación continua, como se sugiere en el trabajo de la Organización Internacional de Empleadores (s.f.), que resalta la importancia de la formación en diversidad para mejorar la percepción y aceptación de estas iniciativas.

El impacto de la diversidad sexual en el ámbito educativo, explorado por García Suárez (2007), ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo las dinámicas pedagógicas pueden influir en la percepción de la diversidad en otros sectores. La educación y la sensibilización son fundamentales para cultivar un entorno inclusivo, lo que se alinea con las recomendaciones de

UNESCO (2002) sobre la promoción de la diversidad cultural.

Los resultados también sugieren que la generación de políticas inclusivas es esencial para la retención de talento, especialmente entre los Millennials y la Generación X. Urdaneta Fonseca (2015) y Vargas Hernández (2012) destacan que estas generaciones valoran ambientes laborales inclusivos y flexibles, lo que puede influir en su decisión de permanecer en una organización. Esto es particularmente relevante en un contexto donde las expectativas laborales han cambiado significativamente.

Además, la investigación de Martin (2008) sobre la teoría de las generaciones de Ortega y Gasset proporciona un marco para entender cómo diferentes generaciones perciben y responden a la diversidad en el trabajo. Esta comprensión es vital para desarrollar estrategias efectivas que aborden las necesidades específicas de cada grupo generacional.

Por otro lado, el estudio de Ramos Calderón (2012) sobre la diversidad en el sistema educativo resalta la importancia de abordar el tema de la diversidad desde una edad temprana, lo que puede tener un efecto positivo en la cultura organizacional a largo plazo. Esto se



complementa con el análisis de la diversidad en los grupos de trabajo realizado por Sánchez Gardey (2007), que sugiere que una gestión efectiva de la diversidad puede llevar a efectos positivos en el rendimiento del equipo.

Los hallazgos de Taran (2002) y Trigos (2013) sobre la migración y las nuevas generaciones en el entorno laboral resaltan la necesidad de adaptarse a un mercado laboral en constante cambio, donde la diversidad no solo es un aspecto deseable, sino una necesidad estratégica. La capacidad de las organizaciones para adaptarse a estas dinámicas será crucial para su éxito en el futuro.

Este estudio refuerza la idea de que la diversidad e inclusión son componentes fundamentales para el éxito organizacional. Las organizaciones que implementen estrategias efectivas para gestionar la diversidad estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del mercado actual, fomentar un ambiente laboral positivo y maximizar el potencial de sus empleados.

## **CONCLUSIONES**

Si bien la inclusión es un tema universal y de carácter imperativo para muchos movimientos a nivel global y en todas las áreas que mueven un sistema,

teniendo en cuenta las fuentes utilizadas para recolectar información podemos darnos cuenta de que el nivel de investigación dentro de las organizaciones a nivel mundial en la preocupación de generar documentos que contribuya a la generación documental bajo esta temática tan importante.

Además de la notable deficiencia de los países sur americanos en la publicación documental es más que notable, por esta razón se debe lograr implementar o documentar información que logre a l cargue y distribución para el conocimiento y fines de enriquecimiento cultural cognoscitivo en cuanto la inclusión en las organizaciones.

Pero es de destacar que la diversidad de países representados indica que el interés en este campo es global y se está desarrollando en una variedad de contextos geográficos.

Si bien es de destacar que las ciencias sociales tienen mayor amplitud de investigación en este tema, se debe resaltar la preocupación por otras áreas de investigación las cuales han dado aportes significativos a la publicación de documentos que ayudan a la identificación cultural de manera



sistemática a la problemática existente de la diversidad en cuanto a la inclusión dentro de las organizaciones.

Si bien los programas de diversidad e inclusión en las organizaciones se deben tomar de manera quirúrgica se espera que con el aporte al estudio que se haga y logre tener una visión holística teniendo en cuenta la nula información a nivel Latinoamérica como puede estar influyendo a nivel cultural esta problemática que aqueja a nivel mundial ya que teniendo en cuenta estos resultados se podrá inferir el nivel de pensamiento de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Delgado de Smith, Y. (2007). Gestión de recursos humanos. Referencia sector manufacturero carabobeño. Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de la Universidad de Carabobo.
- Ferrater Mora, J. (1999). Diccionario de filosofía. Barcelona: Ariel.
- García, P., & Soto, J. (2019). Relación entre la percepción de los programas de diversidad e inclusión y la cohesión del equipo de trabajo en una empresa de consultoría. *Psicología Organizacional Aplicada*, 38(3), 120-135.
- <https://www.reincisol.com/ojs/index.php/reincisol/article/view/79>
- García Suárez, C. (2007). Diversidad sexual en la escuela. Dinámicas pedagógicas para enfrentar la homofobia. Bogotá: Colombia.
- García-Morato, M. (2012). Gestión de la diversidad cultural en las empresas. Recuperado el 7 de julio de 2016 de <http://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- González, J. A., & Martí, C. (2013). La gestión de la diversidad en las organizaciones: Un enfoque integrador. *Revista Española de Investigación en Marketing ESIC*, 17(2), 97-112. <https://www.dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4603995.pdf>
- Maldonado Acosta, L., & Delgado de Smith, Y. (2017). Prácticas de la gerencia en ambientes culturalmente diversos. En W. Aranguren, Y. Delgado de Smith, B. Hamidian, & D. Correa (Comps.), *Venezuela en la mira de las ciencias económicas y sociales. Encuentro de saberes. Tomo II* (pp. 334-342). Valencia: Ediciones



- Universidad de Carabobo.  
<https://drive.google.com/file/d/0bwyh6yijqplwtk8yckzlyvnzslw/view>
- Maldonado Acosta, L., & Delgado-Smith, Y. (2011). *Mujer, trabajo y participación. Misión Sucre en Venezuela*. Alemania: Editorial Académica Española.
- Martin, H. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Revista Tiempo y Espacio*, 20, 98-110.  
<http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/tiempo/2008/07%20marco%20martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>
- Martínez, E., & Torres, M. (2018). Impacto de los programas de diversidad e inclusión en la satisfacción laboral: un estudio longitudinal en una empresa de manufactura. *Revista de Estudios Laborales*, 30(1), 45-60.
- Martínez, J., & Sánchez, L. (2018). Impacto de la diversidad cultural en la gestión del talento humano: un estudio de caso en una empresa multinacional. *Revista de Gestión Intercultural*, 15(2), 67-81.  
<https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/223/diversidad%20cultural.pdf>
- Organización Internacional de Empleadores. (s.f.). *Diversidad*.  
<http://www.ioe-emp.org/es/politicas/diversidad/>
- Ramos Calderón, J. (2012). ¿Cuándo se habla de diversidad, ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, 34(1), 77-96. Recuperado el 1 de julio de 2016 de <http://www.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-2012-1/contrapunto2.pdf>
- Ricoveri Marketing. (s.f.). *Las verdades de la Generación X*.  
<http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id13.html>
- Ropero de Barrasso, M. (2011). El mundo del trabajo ante las tecnologías y las nuevas generaciones.  
<http://talentohumanoinnovaconexcelencia.blogspot.com/2011/06/gestion-del-talento-humano.html>
- Sánchez Gardey, G. (2007). La diversidad en los grupos de trabajo: Efectos potenciales y posibilidades de gestión.  
<http://www.iegd.org/spanish800/a>



[djuntos/gestiondiversidadunivcadi  
z.pdf](#)

Schutz, A. (1974). El problema de la realidad social. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Sierra Bravo, R. (2001). Técnicas de investigación social. Teorías y ejercicios. España: Paraninfo Thomson editores.

Taran, P. (2002). Migración y solidaridad laboral.  
[http://www.ilo.org/wcmsp5/group/s/public/---ed\\_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms\\_117529.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/group/s/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117529.pdf)

Trigoso, M. (2013). Empresas buscan más a generación X a pesar de su menor compromiso.  
<http://gestion.pe/empleo-management/empresas-buscan-mas-generacion-x-pesar-su-menor-compromiso-2081435>

UNESCO. (2002). Declaración universal sobre la diversidad cultural. Documento preparado para la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Johannesburgo, Serie sobre la Diversidad Cultural N° 1.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127162s.pdf>

Urdaneta Fonseca, H. (2015). Los Millennials, Recursos Humanos y el trabajo 3.0.  
<http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2013/11/los-millennials-recursos-humanos-y-el-trabajo-30.pdf>

Vargas Hernández, I. (2012). Generación X, trabajadores exigentes.  
<http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2012/10/16/generacion-x-la-mas-exigente>