

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA DIVERSIDAD LABORAL DESDE UNA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA ECOLOGÍA DE LAS POBLACIONES

## ORGANIZATIONAL LEARNING ORIENTED TO WORK DIVERSITY FROM A POPULATION ECOLOGY THEORY PERSPECTIVE



**Pablo Alcides Aguilar-Hernández**

Máster en Mercadotecnia con énfasis en Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
Afilación: Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
[pabloaguilar100@yahoo.com](mailto:pabloaguilar100@yahoo.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-4456-8768>  
Honduras



**Elí Vicente Raudales-García**

Máster en Administración de Empresas con orientación en Recursos Humanos por la Universidad Católica de Honduras  
Afilación: Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
[eliraudales92@gmail.com](mailto:eliraudales92@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5066-2294>  
Honduras



**José Valdo Acosta-Tzin**

Máster en Mercadotecnia con énfasis en Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
Afilación: Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
[admon2umh@gmail.com](mailto:admon2umh@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-2530-4185>  
Honduras



**Ramón Edgardo Sarmiento-Matute**

Máster en Administración de Empresas con orientación en Finanzas por la Universidad Católica de Honduras  
Afilación: Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
[ramon.sarmiento@unah.edu.hn](mailto:ramon.sarmiento@unah.edu.hn)  
<https://orcid.org/0000-0002-4672-0738>  
Honduras



**Patricia Andino-González**

Máster en Administración de Empresas con orientación en Finanzas por la Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
Afilación: Universidad Nacional Autónoma de Honduras  
[andino.patricia@unah.edu.hn](mailto:andino.patricia@unah.edu.hn)  
<https://orcid.org/0000-0003-2307-3635>  
Honduras

DOI: <https://doi.org/10.5377/umhs.v4i1.15983>

**Recibido:** 18 de abril de 2023

**Aceptado:** 6 de junio de 2023

## RESUMEN

Esta investigación consistió en analizar el aprendizaje organizacional orientado a la diversidad laboral desde una perspectiva de la teoría de la ecología de las poblaciones. Es de tipo cualitativa, a nivel descriptivo, con una revisión documental. Los resultados muestran que esta teoría permite generar una estructura evolutiva según las fuerzas inerciales para adaptar la organización a un ambiente de diversidad e inclusión, concluyendo que las organizaciones dependen del ambiente externo para determinar las características de su desarrollo, reproducción y supervivencia.

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje organizacional, diversidad laboral, inclusión laboral, teoría de la ecología de las poblaciones.

## ABSTRACT

This research consisted of analyzing organizational learning oriented to labor diversity from a population ecology theory perspective. It is qualitative, at a descriptive level, with a documentary review. The results show that this theory allows to generate an evolutionary structure according to the inertial forces adapting the organization to an environment of diversity and inclusion, concluding that organizations depend on the external environment to determine the characteristics of their development, reproduction, and survival.

**KEYWORDS:** Organizational learning, labor diversity, labor inclusion, population ecology theory.

## INTRODUCCIÓN

En la historia se observa que la discriminación y marginación ha estado presente en el sector

laboral; esto establece límites para las personas que pertenecen a algún segmento de la diversidad laboral.

Según la Organización Mundial de la Salud, en la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, se estima que más del 15 % de la población mundial tiene algún tipo de discapacidad (United States Agency for International Development [USAID], 2019).

Estas personas viven en condiciones de pobreza y tienen una menor participación en la economía, por lo que la normativa internacional involucra cambios sociales y exige oportunidades en materia de educación, empleo y cultura (Organización Mundial de la Salud, [OMS], 2011).

En la actualidad, el concepto de la diversidad laboral influye en las nuevas prácticas de administración del recurso humano en las organizaciones con responsabilidad social, para crear un ambiente organizacional que permita la convivencia en un espacio seguro e inclusivo, basada en respeto entre sus colaboradores, así como herramientas y políticas institucionales que impulsen el desarrollo de las capacidades creativas, físicas e intelectuales sin discriminación de género, edad, religión, cultura o discapacidad de alguna naturaleza. En la revisión de la literatura, se observa que el mercado laboral ofrece oportunidades limitadas de naturaleza inclusiva, por lo que existen brechas que se convierten en restricciones para la igualdad de oportunidades laborales (Zárate-Rueda et al., 2021). En el entorno hondureño, el Decreto 160-2005 establece la apertura de empleo en el sector privado y público para las personas con capacidades especiales; sin embargo, existe incumplimiento del Estado con presupuestos deficientes para atender a una población con discapacidad que enfrenta en la incursión laboral las barreras arquitectónicas, la

falta de capacitación, la escasez de oportunidades, y la indiferencia del Estado (Montoya, 2017).

La incursión laboral e igualdad de oportunidad de empleo mejora la calidad de vida, por lo que es de vital importancia la existencia de programas de formación para el trabajo dirigidos a la diversidad de empleos para lograr la adaptación e incrementar la productividad de las empresas privadas o estatales (Palomino & Martínez, 2017). En este mismo orden de ideas, existen países que establecen programas para la formación laboral de las personas que tienen discapacidades, con el fin de la adaptación al entorno laboral (Rosselló Ramon & Verger Gelabert, 2008).

Según Peressotti (2017) la formación académica del segmento de la diversidad laboral se pudiese alcanzar en un proceso de formación especial de un año, un séptimo año de la escolaridad de nivel medio, y con programas de adiestramiento de 3 años. En Argentina, por ejemplo, dichos talleres están protegidos por la ley y su objetivo es construir las competencias necesarias para el entorno laboral, de manera que diversos talleres desarrollan actividades comerciales, de servicio y producción, con el fin de replicar situaciones similares a una organización real (Peressotti, 2017).

La importancia del aprendizaje, desde una perspectiva institucional y adquisición del conocimiento de un grupo de colaboradores de manera conjunta, permite el desarrollo de nuevos conocimientos y adquisición de capacidades. Este proceso, definido como aprendizaje organizacional, impulsa a optimizar las operaciones de la empresa, fortalecido por una cultura organizacional y la elección de un modelo que permita la adquisición colectiva (del Río Cortina & Santisteban Roja, 2011).

La adaptación del aprendizaje organizacional

a la diversidad laboral puede ayudar a generar una estrategia competitiva en la empresa para establecer un modelo adecuado que permita generar procesos óptimos desde una dimensión del aprendizaje (Pérez Medina et al., 2020).

El modelo de la ecología de poblaciones de Hannan & Freeman (1977) propone un cambio o transformación de la organización con la combinación de recursos y coacción que permitan la adaptación al ambiente definido por un nicho (Hall, 1990).

Para conocer el panorama desde la teoría de ecología de las poblaciones, que permita explicar y comprender el fenómeno de estudio, es necesario realizar una búsqueda de la literatura. En relación con lo antes en mención, el presente artículo tiene como objetivo analizar el aprendizaje organizacional desde una perspectiva de la teoría de la ecología de las poblaciones, con un enfoque en la diversidad laboral, con el fin de sentar bases bibliográficas que permitan realizar investigaciones futuras en dicho campo de la Ciencia y contribuir al conocimiento científico.

## METODOLOGÍA

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo de tipo documental, que según Bernal (2010) “es la que analiza la información escrita sobre el tema objeto de estudio” (pág. 120). En ese sentido se ha revisado rigurosamente la información para generar un marco referencial sobre esta investigación del tema en cuestión y desarrollar el modelo explicativo de este estudio (pág. 120). En la figura 1, se pueden apreciar las fases del proceso metodológico desarrollado como parte de esta investigación.

En la primera fase, se identificó como temática de interés la calidad de vida laboral, la cultura organizacional, las teorías organizacionales y la teoría de la ecología de las poblaciones.

En la segunda fase, se realizó la búsqueda de literatura enfocada en la temática de interés, con bases de datos científicas, y se consideró como palabras claves: calidad de vida laboral, cultura organizacional, teorías organizacionales y teoría de la ecología de las poblaciones. Este artículo presenta los resultados de una investigación basada en una muestra de 60 fuentes de información sobre el tema aprendizaje organizacional orientado a la diversidad laboral desde una perspectiva de la teoría de la ecología de las poblaciones. Se revisaron 42 artículos, 4 tesis, 9 libros, 3 documentos/informes y 2 sitios web, siguiendo criterios de relevancia, actualidad, calidad metodológica y diversidad de fuentes.

En la tercera fase, se realizó el análisis de la información con la revisión detallada de la información obtenida.

En la última y cuarta fase, se identificaron los principales hallazgos, mismos que se presentan en este estudio para generar un modelo explicativo que permita una comprensión del tema. Finalmente, se desarrollan las conclusiones obtenidas de esta investigación.

## MARCO TEÓRICO

### Aprendizaje organizacional

Muchas son las herramientas que se han propuesto para la gestión de una empresa, donde la Teoría de las Restricciones ha cobrado un gran auge y ha ganado gran aceptación (López & Joa, 2018).

Al analizar la producción científica se observa que la Teoría de las Restricciones es una metodología desarrollada por el Físico Israelí Eliyahu Goldratt, esta fue introducida en 1984 en el libro; *The Goal* y presentó una solución para satisfacer una demanda con restricciones de recursos, se utilizó en empresas con suma urgencia, pero sin resultados

satisfactorios y se continuó las investigaciones en enfoques tradicionales (Simsit et al., 2014).

El libro *The Goal* fue escrito por Zeynep Tugce et al. (2014) el cual fue pensado en gran medida para educar a los empleados en las fábricas y mejorar la eficiencia, luego se convirtió en una novela de negocios de gran éxito de ventas que describe una serie de heurísticas y técnicas que se han convertido en la base de TOC (como se citó en Watson et al., 2007)

Al revisar la literatura en el año 1985, Goldratt apertura el Instituto de nombre Avraham y Goldratt con el fin de investigar sobre Teoría de las Restricciones e incentivar su ejecución a nivel global. Durante este tiempo Goldratt se dedicó a mejorar la Teoría de las Restricciones el cual es un marco de sistemas para ayudar a determinar: ¿Qué cambiar?, ¿A qué cambiar? Y ¿Cómo provocar el cambio? (Watson et al., 2007). Determinar qué cambiar es buscar restricciones; para determinar qué se debe cambiar, es definir cómo explotar las restricciones y subordinar otras operaciones; para determinar cómo causar el cambio es el elevar paso. (William, 1997)..

Referente a la Institución de la Teoría de Restricciones, dicha teoría se aplica en la gestión de metodología y campos de estudios, mientras que al inicio era una técnica de elaboración. Después de casi tres décadas, La TOC representa una de las mayores estrategias para las organizaciones (Zeynep et al., 2014)..

En la actualidad, las organizaciones modernas navegan en mercados complejos y fluctuantes, el conocimiento juega un papel vital para la adaptación y el desarrollo institucional y representa el activo más importante para la eficiencia de cada proceso en la organización (Angulo Rincón, 2017). El aprendizaje organizacional es un pilar para la administración del conocimiento, a su vez, la administración



del conocimiento representa un fundamento para suscitar capacidades intelectuales, organizativas y de producción científica (Conde Cardona, et al., 2010).

En ese contexto, varios autores coinciden en que el aprendizaje organizacional es un proceso de mejora del desempeño de una organización mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades (Castañeda Zapata & Pérez-Acosta, 2005; Drucker, 1999; Kellner, 2000; Muñoz-Seca & Riverola, 2003; Senge, 1992). Así mismo, “aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende”(Senge, 1999, p. 13, cit. por González Millán, et al., 2015).

### **Diversidad Laboral**

Según Lara-García et al., (2021) la diversidad se transmite a los grupos pues es una característica que no puede separarse de los individuos. Para Forrester & Vigier, (2017) la diversidad se trasmite a los grupos pues es una característica que no puede separarse de los individuos. Para Forrester & Vigier, (2017) la diversidad implica un desafío para desarrollar estrategias de inclusión para necesidades de diferentes grupos que pertenecen al entorno laboral. En ese sentido, con una sociedad diversa, las empresas requieren formas modernas de empleo adecuadas a dicha diversidad (Forrester & Vigier, 2017).

Por otro lado, Pursell (2022) indica que la diversidad laboral es un concepto que influye en la gestión de una empresa que se preocupa en atraer a su plantilla talento de distintos contextos y procedencias, sin importar su orientación sexual, identidad de género, edad, prácticas religiosas o culturales, o discapacidades físicas que no afectan sus capacidades creativas o intelectuales.

Así mismo, la diversidad laboral no garantiza la inclusión dentro de la empresa, por lo que se deben crear espacios para que los integrantes puedan participar en las actividades y a la vez desarrollar sus habilidades (Pursell, 2022).

Por otra parte, Vilariño (2019) afirma que aquellas organizaciones que no dispongan de una plantilla diversa se están perdiendo una larga serie de ventajas respecto a aquellas que sí la tienen, pues diversidad e inclusión generan productividad (Vilariño, 2019).

### **Teoría de la ecología de las poblaciones**

La Teoría de la Ecología de las Poblaciones fue desarrollada por (Hannan & Freeman, 1977), como una propuesta diferente a la que propone la Teoría de las Contingencias (Lawrence Paul R & Lorsch Jay W, 1987). Según Hall, (1990) esta teoría considera importante el entorno de la organización como un criterio indispensable para la continuidad y supervivencia de esta (Hall, 1990). La Teoría de la Ecología de las Poblaciones, examinada a la luz de teorías adaptacionistas, ayuda a resumirlos postulados de la teoría (Garcilazo, 2011).

En los siguientes puntos se enuncian, de forma breve, los postulados de la Teoría de la Ecología de las Poblaciones aplicada a las organizaciones:

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a fuerzas inerciales que ejercen una presión desde un enfoque individual, lo que a su vez se vuelve un obstáculo para los cambios internos de sus estructuras que les permitirían hacer frente, con mayor éxito, a los cambios que el ambiente externo demanda (Hannan & Freeman, 1984). La inercia estructural tiene un papel preponderante referente a la capacidad de sintetizar el obstáculo, para generar una predicción acertada del entorno cambiante,

y la deficiencia de la organización para la indagación y procesamiento de los datos (Hannan & Freeman, 1977).

Las condiciones sociales de la actualidad son otra causa de obstáculo para la inercia estructural al comienzo de las organizaciones; por supuesto que estas causas dan forma a las organizaciones y luego estas estructuras impiden a las mismas hacer los cambios que demanda el ambiente (Stinchcombe, 1965).

Cuando sucede este tipo de fenómeno antes mencionado se genera un tipo de dependencia histórica en relación con una estructura rígida (David, 2000). Por lo que el concepto de la centralidad enfocada al tema de inercia en una estructura no puede explicar las diversas formas de una organización en efecto al impacto de la selección del ambiente (Hannan & Freeman, 1989).

Es comprendido desde esta postura que todas las organizaciones presentan una base de elementos internos y periféricos, por ejemplo, ya tienen un protocolo de cómo funcionan los diferentes procesos y las tareas que dentro de ella se llevan a cabo, esto incluye, desde la adquisición de las materias primas/insumos y la salidas de los productos y servicios terminados y por último, también los mecanismos y estrategias para hacer frente al impacto de las variaciones del entorno que son inevitables (Thompson, 1967).

Según Pugh & Hickson (2007) la jerarquía de las fuerzas inerciales se rige por los núcleos técnicos y elementos periféricos (Pugh & Hickson, 2007). Otros autores plantean que las organizaciones pueden realizar acciones para lograr la estabilidad y, por ende, buscar la innovación, dividiendo estos dos elementos con una respectiva cuota para lograr generar una presión inercial (Chen & Katila, 2008). Se concibe al ambiente como algo que impone o determina las reglas de comportamiento a los

individuos y, a través de estos, a las organizaciones. El ambiente es difícil o casi imposible de abarcar, comprender y modificar (Garcilazo, 2011).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### Investigaciones de relevancia sobre el aprendizaje organizacional

En el siglo XXI, el aprendizaje organizacional ha jugado un papel de importancia para las organizaciones en respuestas a los cambios constantes del mercado en el entorno. Se han identificado investigaciones relacionadas sobre el aprendizaje cognitivo, que se aplica en procesos de desarrollo para el aprendizaje organizacional (E. Carpenter, 2021).

Así mismo, también destacan investigaciones enfocadas al estudio del liderazgo transformacional y la ambidestreza como el rol mediador del aprendizaje organizacional de la cadena de suministro y el rol moderador de la incertidumbre (Ojha, Acharya, & Cooper, 2018).

Por otra parte, se han desarrollado investigaciones que hablan sobre el impacto mutuo de la estrategia global y el aprendizaje organizacional con temas actuales y direcciones futuras (Hotho, Lyles, & Easterby-Smith, 2015). También existen otras investigaciones enfocadas al estudio del aprendizaje y al ciclo de vida organizacional (Tam & Gray, 2016).

Finalmente, existen investigaciones desarrolladas por Yeniaras, Di Benedetto, Kaya, & Dayan, (2021) que hacen referencia al estudio de la gobernanza relacional, desaprendizaje y aprendizaje organizacional con implicaciones para el desempeño. En ese sentido, se puede afirmar que el aprendizaje organizacional tiene una gran importancia en el entorno de las organizaciones, permitiendo de esta manera la sostenibilidad de estas.



## Investigaciones de relevancia sobre la diversidad laboral

La diversidad se puede entender como la riqueza generada por la pluralidad, variedad y diferencias existentes entre todos los seres humanos, y constituye un tema que resulta de importancia para los estudios organizacionales y que hace parte sustancial del desarrollo humano; además, constituye un aspecto de gran importancia para enriquecer la acción organizacional, sobre todo si se considera que las diferencias individuales nutren y desarrollan la acción colectiva en función de proyectos comunes (Sanabria Rangel et al., 2022). La gestión de la diversidad implica aprovechar al máximo el potencial de los grupos diversos en cuanto a género, edad, etnia, nacionalidad, entre otros; donde cada persona se valora independientemente de sus características individuales y lugar de procedencia (Barberá Heredia, 2004).

Para Barberá Heredia, (2004) una fuerza de trabajo diversa permite a una organización mejorar la calidad de los productos y servicios puesto que se reconocen mejor las características e intereses de sus clientes, también diversos. En otro punto una imagen óptima de un organismo empresarial le otorga valor ya que la cultura organizacional y políticas inclinadas a la igualdad en las oportunidades representan una ventaja de marketing y proyección a la sociedad. La gestión de la diversidad es decisiva e impacta en la cultura de las organizaciones, respecto a la innovación y creatividad encaminada hacia el logro de la eficiencia y calidad total (Barberá Heredia, 2004).

Según Martínez Asprilla & Ordóñez, (2019) “el derecho a la igualdad permite que las comunidades diversas, consideradas minoría, tengan el mismo nivel de vida y derechos que los grupos mayoritarios, lo que solo es posible a través de la igualdad jurídica”.

El criterio de diversidad implica un equilibrio

entre justicia e igualdad, por un lado, valoración de la variabilidad individual e intergrupal, por otro, representan los dos pilares conceptuales en los que se apoya el desarrollo de la estrategia de diversidad. Por lo que el principio de diversidad se puede aplicar al mundo laboral y se considera que no hay un único modo de trabajar sino de muchas formas y que esta pluralidad laboral puede ser ventajosa para la organización, ya que favorece la innovación y la complementariedad de perspectivas (Barberá Heredia, 2004).

La discapacidad es un problema multidimensional (social y organizacional), referente a que según investigaciones las personas en ese escenario de discapacidad tienen mayor probabilidad de conservarse o caer en la pobreza y sufrir discriminación en el sector laboral, como resultado un problema de magnitudes trascendentales para la sociedad y para lograr un desarrollo óptimo (Sanabria Rangel et al., 2022).

Algunos de los principales obstáculos que enfrentan las personas en situación de discapacidad son: el bajo nivel educativo que no permite la inclusión; la educación no mantiene procesos de formación ni infraestructuras incluyentes; la exclusión de género; prejuicios sobre sus limitaciones, que generan desprecio; e imaginarios sociales y organizacionales negativos sobre su capacidad cognitiva y motora, que suscitan discriminación activa y desmotivación en la población para optar por los empleos (Sanabria Rangel et al., 2022).

Según Porret Gelabert, (2010), se pueden identificar diferentes tipos de discriminación con base en la diversidad de raza o etnia, nacionalidad, lengua, edad, afiliación o actividad sindical, discapacidad física, sensorial o psíquica (deficiencia, invalidez o minusvalía), orientación sexual, género, peso especialmente obesidad, religión o ideología, estrato social, tipo de contrato de trabajo

y libertad de expresión (Porret Gelabert, 2010).

En función de lo planteado, la exclusión se puede entender como el rechazo que se genera por parte de las organizaciones o sus miembros hacia una persona o un grupo, como consecuencia de su origen étnico, género, religión, preferencias sexuales, cultura o condición física. En ese mismo orden de ideas, la exclusión en el ambiente laboral limita el acceso a ámbitos como los servicios de colocación, la promoción profesional, la seguridad del empleo, la negociación colectiva y la equidad en la remuneración; la seguridad social, los servicios, la seguridad y salud en el trabajo, las horas de trabajo justas, los períodos de descanso, las vacaciones y las prestaciones sociales, entre otros (Sanabria Rangel et al., 2022).

En el mundo laboral aún no existe equidad en la administración del personal con que tienen características diferentes; por lo tanto, se considera importante abordar este tema en el ámbito de los estudios organizacionales para poder articular las formas de comprender, decidir y actuar en las organizaciones con los principios para evitar discriminar y lograr integrar al talento humano con discapacidad, con lo cual se dignifican como individuos y se responde al marco de derechos humanos. En ese sentido, el comportamiento y el aislamiento que se genera están determinados por factores como la estructura, las estrategias, la cultura, el clima organizacional, el tipo de liderazgo y las políticas de gestión humana (Sanabria Rangel et al., 2022).

La gestión de la diversidad podemos definirla como aquella estrategia corporativa conducente a la integración de todas las sensibilidades, tendencias y características humanas que componen la organización mediante el fomento de la armonización de los diversos grupos con el propósito de conseguir los objetivos empresariales. Algunas ventajas son:

el fortalecimiento de valores culturales dentro de la organización, la mejora de la reputación de la compañía y que beneficia la imagen social de la organización, posibilita una mayor capacidad de atraer y conservar personas con talento, incremento de la motivación y la eficacia del personal que se traduce en productividad, calidad y clima laboral positivo y reduce sensiblemente el absentismo, la rotación y los conflictos, y el aumento de la innovación y creatividad entre los empleados (Porret Gelabert, 2010).

### **Investigaciones actuales sobre la teoría de la ecología de las poblaciones**

En la actualidad, la teoría de la ecología de la población tiene un reconocimiento relevante ya que la misma tiene fundamentos teóricos y ontológicos bastantes aceptados por la academia y por la ciencia que estudia a las organizaciones; sus precursores principales, Hannan & Freeman, (1977) enfocaron su primeros estudios a las poblaciones como objetos de análisis, luego en 1984 su objetivo fue estudiar también a las empresas destacando en los mismos que es el ambiente el factor más determinante e influyente en la subsistencia o extinción de las empresas, postulan el enunciado que es el ambiente o entorno quien de forma autónoma selecciona las características de las empresas que tendrán éxitos y elimina a las más débiles (Montiel-Méndez & Soto-Maciel, 2020).

De esta forma, se hace un paralelo con las poblaciones animales, afirmando que las organizaciones son similares a estas poblaciones donde el ambiente es un lugar donde conviven y luchan por sobrevivir y donde solo las más fuertes y las que logran adaptarse a los cambios del entorno sobreviven, mientras que las que no lo hacen se extinguen, es decir, desaparecen, dado que las organizaciones compiten entre sí por los recursos que, según esta teoría, son limitados y que las organizaciones deben



competir por ellos con sus pares. Así, las organizaciones están compuestas por un conjunto particular y características comunes que se rigen por límites que establece el entorno para generar rentabilidad (De Antoni, 2018).

En tal sentido, el aprendizaje organizacional es sin duda alguna un elemento fundamental para las organizaciones, pues el mismo fomenta y genera nuevas ideas, la identificación de nuevas oportunidades de mercado, y por consecuencia, el desarrollo de innovaciones, las organizaciones que fortalezcan esta práctica tiene altas probabilidades de sobrevivir en los mercados de la actualidad; por otra parte, en la literatura revisada se encontró que las prácticas que favorecen el aprendizaje organizacional son: la cultura, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional (Pineda Duque & Luna Ruiz, 2018). La figura 2 muestra el comportamiento de la producción científica en los últimos años, relacionada con el aprendizaje organizacional.

La producción científica anual sobre la teoría de la ecológica de las poblaciones y de la inclusión laboral es baja aún y cuando es un tema de suma importancia en la sociedad actual, se observa en la figura que en América Latina en los dos últimos años no tuvo producción científica al respecto lo que denota una deuda de la academia y de la ciencia con este tan importante tópico.

### **Relación del aprendizaje laboral con un enfoque a la diversidad en el contexto internacional y nacional**

El proceso de la planificación para la construcción de talleres de formación laboral para un contexto de inclusión, aborda las dimensiones para realizar un análisis de las capacidades y límites con una perspectiva interaccionista, la introspectiva de

las capacidades de la diversidad poblacional entre ellas; la inteligencia que permite el diagnóstico de capacidad de resolución de problema, pensamiento abstracto, estructura cognitiva, las rutinas laborales estas permiten la adaptación a jornadas laborales y minimizar la dependencia, otras capacidades como anticipación de posibles imprevistos, comprensión de ambivalencia, aprendizaje de tareas complejas y reflexiones prácticas permiten el aprendizaje laboral y generación de conductas adaptativas al contexto laboral (Peressotti, 2017).

Los talleres teóricos orientados a la incursión laboral permiten generar habilidades sociales, autonomía, participación y roles de trabajo, autoaceptación, así como la identificación de los factores etiológicos que impulsan el rendimiento, motivación laboral y valoración de las dimensiones contextuales como ser: microsistemas, mesosistemas, macrosistemas.

El proceso de enseñanza y el aprendizaje constructivista permiten la consolidación de las diferentes experiencias y la interacción con individuos como más experiencia facilita la obtención de nuevas habilidades psicológicas (Vygotsky & Martínez, 2004). El aprendizaje laboral puede ser impulsado por el ambiente y relaciones laborales con un enfoque inclusivo que permite optimizar la fluidez de aceptación de la diversidad, los protagonistas de la diversidad laboral pretenden obtener autonomía con la formación que genera el aprendizaje y generar habilidades lógicas, cognitivas, interpersonales para lograr de mejor manera la inclusión laboral.

A nivel internacional, las organizaciones han trabajado fuertemente para mejorar la participación de las personas independientemente de su clase social, género, cultura, etc. Entre los retos de España en materia de empleo, el país contempla como

prioritarias las acciones para facilitar la integración en el mercado laboral de las personas desfavorecidas (incluidas las de etnia gitana, personas inmigrantes y las personas con discapacidad) (European Commission, 2018; Ramón & Gelabert, 2008).

Asimismo, según la Organización Internacional del Trabajo (2014, OIT) desarrollar el principio de la igualdad de oportunidades y de trato supone, en el caso estudiado, adaptar el entorno y tomar medidas especiales mediante acciones positivas para evitar la discriminación.

La inclusión de las personas con discapacidad puede convertirse en una ventaja competitiva sostenida. (Aguado Hernández & Marín Traura, 2020). De acuerdo con Cox & Blake, (1991) y otros autores, como Castillo & Suso (2012) coinciden en que las empresas que aplican políticas de respeto por la pluralidad pueden generar beneficios como:

- Reducción de costos por menores niveles de rotación y absentismo.
- Mejora cualitativa y/o cuantitativa en la atracción y la retención del talento.
- Equipos plurales que afrontan con mayores ventajas la solución de problemas.
- Aumento de la creatividad y de la innovación, potenciación del cambio cultural y fomento del intercambio de conocimiento.
- Mejora del clima laboral.
- Organizaciones favorecedoras de la flexibilidad interna.
- Refuerzo de la imagen de marca y de la reputación corporativa.
- Incremento de la productividad, eficiencia y eficacia empresarial.
- Aumento de las oportunidades de mercado y acceso a nuevos mercados.
- Mejoras en las respuestas de los

clientes y en su fidelización.

- Reducción de costos legales.

Como lo indica Capers, Johnson, Berlacher, & Douglas (2021) Estados Unidos de América se encuentra en una encrucijada crítica con respecto a las relaciones raciales, asimismo según los autores, la medicina y la cardiología pueden prestar atención al llamado mundial para desmantelar el racismo estructural en todos los aspectos de la vida estadounidense mediante la diversificación de sus filas y la eliminación de las disparidades raciales en la atención.

Por otra parte, los resultados de la investigación de Capers, Johnson, Berlacher, & Douglas (2021) indican que aumentar el número afroamericanos, hispanos, indios americanos y otros grupos subrepresentados en medicina y cardiología mejorará la competencia cultural de los médicos de raza mayoritaria, mejorará la atención recibida por los pacientes de minoría atribuible en parte a una mejor comunicación y confianza, asimismo asegurará que las comunidades desatendidas y desfavorecidas tengan un suministro constante de médicos dedicados a su atención y mejorar así la inclusión y el impacto de la investigación médica, lo que resulta en una mejor atención para todos los pacientes.

En países industrializados y económicamente avanzados, muchos de estos grupos también reciben alguna medida de protección contra la discriminación en virtud de las leyes locales. Esta protección es una de las razones por las que la diversidad en el lugar de trabajo tiende a equipararse a menudo con la regulación antidiscriminatoria y las políticas de igualdad de empleo.

En los estudios de inclusión de diversidad es importante señalar que es probable que ciertos tipos de diferencias entre aspectos de diversidad (lenguaje, raza, peso, sexo etc.) tengan mayor relevancia en algunos lugares



y en ciertos momentos que en diferentes momentos y en diferentes lugares. En algunos países escandinavos, por ejemplo, las leyes progresistas que acomodan a las mujeres en las organizaciones han hecho que las diferencias de género sean menos preocupantes que Estados Unidos, donde las mujeres trabajadoras están en una tremenda desventaja debido a los escasos beneficios de maternidad proporcionados por el Estado (Prasad, Pringle, & Konrad, 2006).

De acuerdo con Prasad, et al., (2006) la diversidad es un fenómeno tanto como cultural como geográfico y las organizaciones deben entenderlo como tal, de acuerdo con los autores, tanto en Canadá como en los Estados Unidos, por ejemplo, las diferencias lingüísticas son a menudo responsables de actitudes perjudiciales y acciones discriminatorias contra francófonos e hispanos, independientemente de su género y raza, y a veces agravan.

Según Nishii & Özbilgin (2007) la primera y quizás la razón más obvia por la que algunas de las iniciativas de diversidad global fracasan es porque las empresas intentan exportar directamente sus programas de diversidad nacionales de los Estados Unidos al extranjero.

De acuerdo con los autores no reconocieron que el concepto estadounidense de igualdad de trato y oportunidades por motivos de raza, color, sexo, edad, origen nacional, embarazo y discapacidad no se traduce fácilmente en otras culturas. Por ejemplo, la mezcla racial es bastante homogénea como en Japón, o las divisiones de género son claras y rígidas como en Arabia Saudita (Nishii & Özbilgin, 2007).

En el contexto nacional, en Honduras existen pocas instituciones orientadas al aprendizaje organización en relación a la diversidad que permita la inclusión laboral según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) en el año 2015 a

inicios de la segunda década del siglo XXI el 40,4 % de la población con discapacidad pertenecían al rango de 20-64 años, con los tipos de discapacidad en base a la función corporal; discapacidad psíquica, discapacidad sensorial, discapacidad física o motora, la discapacidad intelectual representa el 48,9 % de la misma población y el 41,8 % trastornos de lenguaje el cual predomina el género predominante es el masculino con un 51 % para el año 2015 oscilaban en el 43 % de esta población es analfabeta (Díaz Leiva, 2016). En la tabla 1, se observan algunos centros que imparten talleres de formación vocacional para la inclusión laboral en Honduras.

### **Modelo explicativo de enfoque de organización orientada a la diversidad laboral**

Producto de la coyuntura de la teoría de ecología de las poblaciones y hallazgos anteriores, donde la postulación es el entorno, quien determina la forma de organización y por ende la supervivencia o extinción de las organizaciones, en consecuencia a la vez, con el fin de comprender el aprendizaje organizacional orientado a la diversidad laboral e inclusión, se desarrolla el siguiente modelo según se muestra en la figura 3, para analizar los diferentes factores de dicha teoría en una organización y su cambio de estructura orientada a la adaptación. Cabe destacar, que en esta teoría las organizaciones que no tengan los mecanismos de flexibilidad no podrán adaptarse a los cambios que el entorno actual demanda.

Esta figura plantea algunos nuevos aspectos sobre la ecología de las poblaciones, con el fin de aplicar una estructura evolutiva orientada a las adaptaciones de los diferentes cambios y condiciones sociales en una población a fin de desarrollar de forma óptima la inclusión laboral.

De esta manera, el proceso de aprendizaje organizacional promueve las condiciones laborales adecuadas las cuales se traducen a una mayor productividad, así como la administración efectiva del recurso humano y el logro de objetivos.

Una organización orientada a la diversidad laboral con estructura flexible lo que permite aprovechar al máximo las competencias y habilidades del capital humano; lo que contribuye a adaptarse a los cambios en el entorno y aprovechar las condiciones que ofrece.

Una teoría que aporta de forma significativa al concepto de organización es la teoría de la complejidad de Edgar Morin, (2008) ofreciendo una forma de comprender la gestión de una organización como un sistema social vivo en una sociedad con diferente crisis ambiental y la relación del entorno (Arias-Pineda & Ramirez-Martinez, 2019).

Un planteamiento epistémico de la organización, en relación con teorías organizacionales enfocado en la teoría ecología de las poblaciones y de la complejidad, aporta un panorama de flexibilidad y cambios al entorno para la generación de un proceso de evolución y reconfiguración de la empresa para adaptarse a las condiciones externas que le permitan evolucionar y sobrevivir.

La implementación de la teoría de las poblaciones en organizaciones que con una filosofía de adaptación y flexibilidad ofrece una propuesta a las fuerzas en respuesta de las presiones inerciales externas que impactan en su estructura orientada a la selección de las poblaciones (Hannan & Freeman, 2005). El modelo postula que en las empresas existen fuerzas inerciales internas al igual que las fuerzas externas hacen posibles los cambios radicales tanto estructurales como de estrategias.

Esta teoría emergente permite estudiar la

relación de la empresa y los efectos de la variación del ambiente desde una perspectiva de ecología evolutiva y una analogía de la Ecología Humana con la formulación clásica de (Hawley, 1986), desde un punto de partida que presenta restricciones que exigen a una unidad a asemejarse a otras unidades por las mismas condiciones que condiciones que exigen a una unidad a asemejarse a otras unidades por las mismas condiciones que condiciones que existen en el ambiente y asociación de elementos de diferentes conjuntos, lo que permite la evolución, la adaptación de los organismos y superación de limitaciones (DiMaggio & Powell, 2005).

La ecología evolutiva proporciona la adaptación de la estructura organizacional, políticas y filosofía que generen las características adecuadas para la adaptación al ambiente, las organizaciones que se ajusten a la diversidad de su población y administren de mejor manera su recurso humano les permitirá alcanzar sus objetivos.

Además, este modelo postula la idea de que las organizaciones ocupan nichos en el entorno, estos corresponden a una combinación de niveles de recursos y otras limitaciones de las cuales dependen un conjunto de organizaciones con características comunes que se encuentran de cierto modo en competencia para sobrevivir o reproducirse. Por otra parte, que las organizaciones deberían procurar deslastrarse de esta estructura a través un proceso evolutivo el cual se da en tres etapas, las cuales son: La primera es la variación, este parte de la premisa de que existen formas distintivas de organización y que hay diferencias entre ellas que las hace fuertes dentro del conjunto de organizaciones, por ejemplo, los estilos gerenciales pueden estar solo en una parte de la organización.

La segunda es la selección, en esta etapa



se plantean los intercambios entre las poblaciones de las organizaciones y el entorno, de esta forma a medida que las organizaciones crecen o se incorporan otras a la población se incrementa la lucha por los recursos disponibles quedando eliminadas las menos aptas y por último la retención, que implica el mantenimiento de la forma organizacional traducida en términos de preservación y reproducción, por ejemplo procedimientos rutinarios y estandarizados que hacen posibles las operaciones de las empresas (Arce Otoya & Chávez Castillo, 2019).

Un modelo de aprendizaje organizacional que se enfoque en la incidencia de las variables independientes como ser: fuente de aprendizaje, individuo (sujeto con discapacidad, género, LGTBIQ+), cultura de la organización y condiciones de la organización se convierte en una variable que aporta a la ventaja competitiva (Garzón Castrillón & Fisher, 2008).

El aprendizaje enfocado a la diversidad laboral permite la creación de nuevas estrategia y objetivos que propicien la inclusión e impacto de las condiciones sociales esto permite ajustar la empresa al ambiente desde la perspectiva interna y así moldear el capital humano según las necesidades de la organización. En este mismo orden de ideas, la cultura e infraestructura que proporcione la empresa tiene que ser adecuada para la diversidad de la población con el fin de impulsar la productividad laboral.

## CONCLUSIONES

En relación con el aprendizaje organizacional, se observó que temáticas sobre capacidades cognitivas, ambidestreza, y aspectos de desaprendizaje y aprendizaje tienen gran relevancia en el entorno de las organizaciones, ya que de esta forma mejoran su sostenibilidad.

El aprendizaje organizacional está orientado

a desarrollar las capacidades de la población diversa en el rol laboral, que en gran medida impulse las características singulares para aportar a la ventaja competitiva en un proceso de inclusión para los diferentes conceptos de tipología de diversidad. El aprendizaje organizacional es importante para la construcción de nuevos conocimientos, fomentar ideas innovadoras y para el desarrollo de habilidades en las personas, que -como resultado- mejorarán de manera sustancial el rendimiento y la productividad dentro de la organización.

Implementar la diversidad laboral en la cultura organizacional es una de las formas más certeras y sanas para lograr una organización funcional y eficiente. Hace posible el camino hacia la consecución de los objetivos, gracias a la diversidad de pensamientos. La diversidad laboral influye de manera positiva en la ejecución de los procesos internos en la empresa, ya que se abre la posibilidad de tomar decisiones y el desarrollo de actividades ante las fuerzas inerciales externas e internas, que son las que imposibilitan los cambios radicales dentro de las organizaciones.

Las organizaciones deben ofrecer oportunidades de crecimiento a todos los empleados, sin importar sus diferentes características individuales, donde se considere el nivel de compromiso y las diferentes habilidades en su desempeño laboral.

Dado que la investigación fue de carácter exploratorio, se desarrolló un modelo de enfoque de la organización orientado a la diversidad laboral que permite el análisis del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de la teoría de la ecología de las poblaciones, con el fin de explicar y comprender a priori la teoría antes en mención en la inclusión laboral. De esta forma, se crea una relación entre la organización y el sujeto que está fundada en el poder, y que va objetivando al sujeto humano, dividiéndolo



según los intereses de los grupos de poder económico.

Los autores reconocen que se realizó la revisión bibliografía en el tema del aprendizaje organizacional, orientado a la diversidad laboral desde una perspectiva de la teoría de la ecología de las poblaciones. Si bien dicha información no es afirmativa ni concluyente, constituye un panorama general con base en la información disponible. La metodología se limita a la información de las bases científicas, por lo que es necesario manifestar que los hallazgos en la presente investigación no permiten efectuar conceptos generales en los campos de estudio orientados al tema antes en mención, pero, sí permite comprender posturas en relación con los constructos en estudio. Se recomienda para futuras investigaciones implementar el modelo descriptivo propuesto a través de un programa o caso de estudio con el fin de conocer la incidencia de cada variable y fluidez de las fuerzas inerciales respecto a las condiciones sociales y diferentes nichos, con el propósito de fortalecer la toma de decisiones para generar cambios estructurales que beneficien la gestión de la diversidad laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado Hernández, J. A., & Marín Traura, S. (2020). La inclusión laboral de las personas con discapacidad desde la administración pública responsable en la Comunidad Valenciana. *Siglo Cero Revista Española Sobre Discapacidad Intelectual*, 51(3), 7–26. <https://doi.org/10.14201/scero2020513726>
- Angulo Rincón, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), 53–70. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Arce Otoyá, M. E., & Chávez Castillo, E. R. (2019). Aprendizaje individual vs Aprendizaje organizacional. Universidad de Piura, Piura, Perú. <https://hdl.handle.net/11042/3959>
- Arias-Pineda, A. A., & Ramirez-Martinez, L. (2019). La organización-empresa: ¿un sistema vivo? Aportes de la teoría de la complejidad y la filosofía ambiental a la teoría administrativa y organizacional. *RevistaEscueladeAdministración de Negocios*, (86), 133–150. <https://doi.org/10.21158/01208160.n86.2019.2298>
- Barberá Heredia, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (50), 37–53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17405003>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, Economía, humanidades y ciencias sociales* (3.a ed.). Pearson Education.
- Capers, Q., Johnson, A., Berlacher, K., & Douglas, P. S. (2021). The Urgent and Ongoing Need for Diversity, Inclusion, and Equity in the Cardiology Workforce in the United States. *Journal of the American Heart Association*, 10(6). <https://doi.org/10.1161/JAHA.120.018893>
- Castañeda Zapata, D. I., & Pérez-Acosta, A. M. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una propuesta más allá del proceso de intuir. <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/59/59>
- Chen, E. L., & Katila, R. (2008). Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: Simultaneous or sequential. *Handbook of Technology and Innovation Management*, 1. [https://maryannfeldman.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/1774/2011/11/Contribution-of-Public-Entities\\_2008.pdf#page=214](https://maryannfeldman.web.unc.edu/wp-content/uploads/sites/1774/2011/11/Contribution-of-Public-Entities_2008.pdf#page=214)



- Conde Cardona, Y. A., Correa Correa, Z., & Delgado Hurtado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, (44), 25–39. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225017586002>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56. <http://www.jstor.org/stable/4165021>
- David, P. A. (2000). Path Dependence and Varieties of Learning in the Evolution of Technological Practice. In *Technological Innovation as an Evolutionary Process* (pp. 118–133). USA: Cambridge University Press
- De Antoni, C. (2018). Una revisión de los acuerdos y discrepancias de la teoría de las contingencias y la teoría de la ecología poblacional. *Ciencias Administrativas*, (15), 057. <https://doi.org/10.24215/23143738e057>
- del Río Cortina, J., & Santisteban Roja, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 247–266. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415008>
- Díaz Leiva, L. M. (2016). Programa de intervención de inclusión sociolaboral para las personas con discapacidad en Honduras.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(2), 74–89.
- Drucker, P. F. (1999). *Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge*. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- E. Carpenter, R. (2021). Learning as cognition: a developmental process for organizational learning. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 35(6), 18–21. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0183>
- European Commission. (2018). EUR Lex. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2018.328.01.0082.01.ENG&toc=OJ:L:2018:328:TOC](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.328.01.0082.01.ENG&toc=OJ:L:2018:328:TOC)
- Forrester, J., & Vigier, A. (2017). Diversidad e inclusión en la cultura organizacional. Universidad Católica Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>
- Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Revista Científica 'Visión de Futuro'*, 15(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477003>
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195–224. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762008000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100008)
- González Millán, J., Aponte Sánchez, H. E., & Salazar Rey, J. F. (2015). Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 11(20), 19–36. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v11i20.626>

- Hall, R. H. (1990). Desarrollos recientes en teoría organizacional: una revisión. *Ciencia y Sociedad*, 15(4), 376–411. <https://doi.org/10.22206/cys.1990.v15i4.pp376-411>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard university press.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (2005). Ecología populacional das organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 45(3), 70–91
- Hawley, A. H. (1986). *Human ecology: A theoretical essay*. University of Chicago Press.
- Hotho, J. J., Lyles, M. A., & Easterby-Smith, M. (2015). The Mutual Impact of Global Strategy and Organizational Learning: Current Themes and Future Directions. *Global Strategy Journal*, 5(2), 85–112. <https://doi.org/10.1002/gsj.1097>
- Keliner, A. (2000). *El cambio basado en el aprendizaje. Realidades sobre la transformación*. Oxford University Press.
- Lara-García, A., Esquivel-Zepeda, Á., & Quijano-Gutiérrez, S. (2021). Importancia de la diversidad cultural en la empresa global. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6–1), 80–89. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.854>
- Lawrence Paul R, & Lorsch Jay W. (1987). *La empresa y su entorno* (Plaza & Janés).
- Martínez Asprilla, Y. M., & Ordóñez, E. J. (2019). Igualdad en las acciones afirmativas en Latinoamérica. Aproximación comparativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2, 308–326. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446017>
- Montiel-Méndez, O. J., & Soto-Maciél, A. (2020). Un marco exploratorio para el emprendimiento desde una perspectiva evolutiva. *Retos*, 10(20), 361–373. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.10>
- Montoya, D. A. (2017). Caracterización personas con discapacidad en el distrito central e inclusión laboral datos censales del 2013. Universidad Nacional Autónoma de Honduras [UNAH]. UDI-DEGT-UNAH. <https://tzibalnaah.unah.edu.hn/xmlui/bitstream/handle/123456789/13158/T-MSds00007.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Muñoz-Seca, B., & Riverola, J. (2003). *Del buen hacer y el buen pensar*. Madrid, Editorial McGraw Hill.
- Nishii, L. H., & Özbilgin, M. F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883–1894. <https://doi.org/10.1080/09585190701638077>
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). *Como lograr la igualdad de oportunidades en el empleo para las personas con discapacidades a través de la legislación*.
- Ojha, D., Acharya, C., & Cooper, D. (2018). Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and



- moderating role of uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 197, 215–231. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.01.001>
- Palomino, M. del C. P., & Martínez, R. X. (2017). La inclusión sociolaboral de jóvenes con discapacidad intelectual: una experiencia a partir del programa Capacitas. *Revista de Educación Inclusiva*, 8(1).
- Peressotti, C. (2017). *Inclusión laboral de personas con discapacidad*. Editorial Brujas.
- Pérez Medina, A. L., Gómez Rúa, N. E., López Arango, D. M., & Medina Ruiz, M. F. (2020). Personas con discapacidad: barreras de acceso al empleo y algunas alternativas de inclusión en Colombia. *CES Derecho*, 11(2), 3–24. <https://doi.org/10.21615/cesder.11.2.1>
- Pineda Duque, J. A., & Luna Ruiz, A. (2018). Intersecciones de género y discapacidad. La inclusión laboral de mujeres con discapacidad. *Sociedad y Economía*, (35). <https://doi.org/10.25100/sye.v0i35.5652>
- Porret Gelabert, M. (2010). La discriminación laboral y la gestión de la diversidad de los recursos humanos. *Revista Técnico Laboral*, 32(126). 513-568
- Prasad, P., Pringle, K. J., & Konrad, M. A. (2006). Concepts, Contexts and Challenges. En M. A. Konrad, *Examining the Contours of Workplace Diversity*. 1-22.
- Pursell, S. (2022, 24 de octubre). Diversidad laboral: qué es, por qué importa y cómo promoverla. <https://blog.hubspot.es/marketing/promover-diversidad-laboral>
- Roselló Ramon, M. R., & Verger Gelabert, S. (2008). La inclusión de personas con discapacidad en el lugar de trabajo en las Islas Baleares. *Revista Europea de Formación Profesional*.
- Sanabria Rangel, P. E., Lozano Martínez, M. P., & Muñoz Rodríguez, L. E. (2022). Limitantes para la vinculación laboral de personas con discapacidad física en organizaciones de servicio público. El caso de aspirantes a laborar en el Sistema Integrado de Transporte Público de una ciudad capital. *Innovar*, 32(85), 133–153 <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n85.101191>
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. 1ra. Edición. Ed. Granica.
- Simsit, Z. T., Günay, N. S., & Vayvay, Ö. (2014). Theory of constraints: A literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 930-936. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.104>.
- Stinchcombe, A. L. (1965). Organizations and social structure. *Handbook of Organizations*, 44(2), 142–193.
- Tam, S., & Gray, D. E. (2016). Organisational learning and the organisational life cycle. *European Journal of Training and Development*, 40(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2015-0052>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill. Thompson Organizations in Action.
- United States Agency for International Development [USAID]. (2019). *Guía para la inclusión laboral de personas con discapacidad en empresas hondureñas* USAID, FUNDAHRSE, Unidos por la justicia.

<https://fundahrse.org/wp-content/uploads/2019/10/GUIA-min.pdf>

Vilariño, A. (2019). La importancia de la diversidad en las empresas. <https://hazrevista.org/rsc/2019/11/la-importancia-de-la-diversidad-en-las-empresas/>

Vygotsky, L. S., & Martínez, F. (2004). La imaginación y creación en la edad infantil (Pueblo y Educación). La Habana.

Watson, K. J., Blackstone, J. H., & Gardiner, S. C. (2007). The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. *Journal of Operations Management*, 25(2), 387-402. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.04.004>

William, D. H. (1997). Goldratt's Theory of Constraints: A Systems Approach to Continuous Improvement. *Progreso de la calidad*, 30(3), 140. <https://www.proquest.com/openview/dcb853c1d63e9c9fb26da36006c2c46/1?pq-origsite=gscholar&cbl=34671>

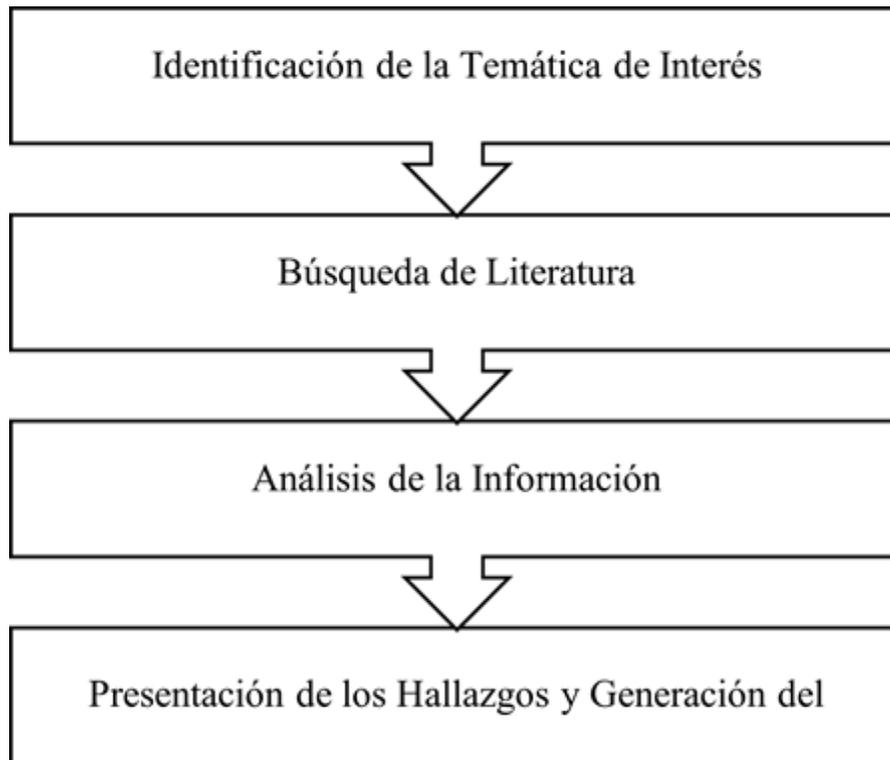
Yeniaras, V., Di Benedetto, A., Kaya, I., & Dayan, M. (2021). Relational governance, organizational unlearning, and learning: implications for performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), 469–492. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0002>

Zárate-Rueda, R., Murallas-Sánchez, D., & Ortega-Zambrano, C. (2021). Inclusive education and labour insertion from a capabilities approach: a phenomenological and functional diversity perspective. *Revista de Investigación Educativa*, 39(1), 265–282. <https://doi.org/10.6018/rie.427881>



**Figura 1**

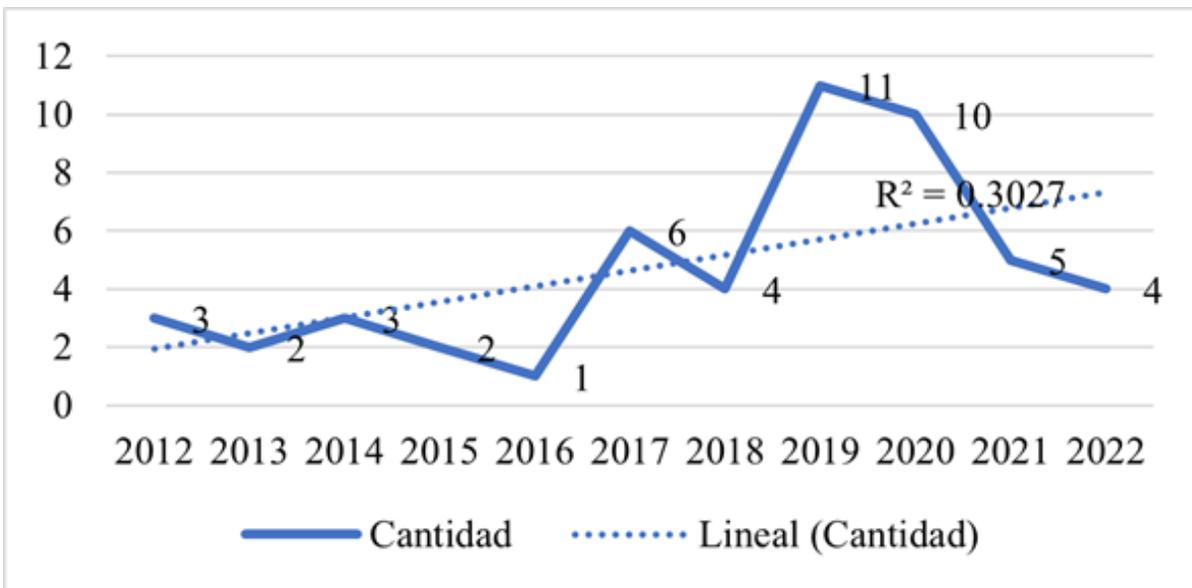
*Fases del Proceso Metodológico de Revisión Documental*



Nota: Elaboración propia

**Figura 2**

*Producción científica por años, relacionada con el aprendizaje organizacional*



Nota: Obtenido a partir de los datos obtenidos de base de datos Scopus (2022)

**Figura 3**  
*Modelo explicativo de enfoque de la organización orientada a la diversidad laboral*



Nota: Elaboración propia

**Tabla 1**  
*Centros de formación vocacional y laboral orientados a la inclusión en Honduras*

Centro	Descripción
UNCIH (Unión Nacional de Ciegos Hondureños)	<p><b>Característica del centro:</b> organización sin fines de lucro, dirigida por personas con discapacidad visual, políticas para promover la mejora de condiciones de vida.</p> <p><b>Objetivo:</b> lograr una verdadera inclusión.</p> <p><b>Taller:</b> Inserción laboral y creación Programas de programas laborales.</p> <p><b>Requisitos para ingreso:</b> cita programada, presentar su documentación en regla.</p> <p><b>Alcance:</b> San Pedro Sula, Catacamas, Danlí, Tegucigalpa, Comayagua, La Ceiba, Copan, Márcala, Intibucá, El Progreso</p> <p><b>Característica del centro:</b> Formación técnica y académica en talleres vocacionales y capacitación.</p>
CECAES (Centro de Capacitaciones Especiales)	<p><b>Objetivo:</b> lograr una verdadera inclusión.</p> <p><b>Taller:</b> Talleres Vocacionales, capacitamos a personal en programas de reposterías, corte</p> <p><b>Requisitos para ingreso:</b> Jóvenes entre 14 y 21 años, Cita programada</p> <p><b>Alcance:</b> Tegucigalpa Colonia Quezada</p>



Centro	Descripción
<p><b>CADERH</b> (Centro Asesor para el Desarrollo de los Recursos Humanos)</p>	<p><b>Característica del centro:</b> Formación técnica y académica en talleres vocacionales y capacitación para adquirir habilidades y una certificación laboral</p> <p><b>Objetivo:</b> Crear centros de formación Técnica Profesional para jóvenes de escasos recursos</p> <p><b>Taller:</b> talleres laborales, cursos online (gestor de ventas e inventarios). -Talleres de panadería y repostería</p> <p><b>Requisitos para ingreso:</b> Edad entre 14 y 29 años, inscripción en línea, poseer comprobante de nivel educativo, tarjeta de identidad, tener computadora o teléfono inteligente</p> <p><b>Alcance:</b> Tegucigalpa y San Pedro Sula</p>
<p><b>CIAR</b> Honduras (Coordinadora de Instituciones y Asociaciones de Rehabilitación Honduras)</p>	<p><b>Característica del centro:</b> red que agrupa organización del país que ofrece un programa de salud, rehabilitación, educación, empleo habilidad, inserción laboral, que brinda apoyo para crear y facilitar lugares o programas laborales</p> <p><b>Objetivo:</b> Promover el acceso a derechos fundamentales para las personas con discapacidad</p> <p><b>Taller:</b> talleres de inserción laboral</p> <p><b>Requisitos para ingreso:</b> Personas con discapacidad</p> <p><b>Alcance:</b> Tegucigalpa.</p>

**Nota:** Elaboración propia con base a información de los centros de formación vocacional de Honduras 2022.