

LA IMPORTANCIA DE INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD EN LA EMPLEABILIDAD: UN ENFOQUE EN LAS OFERTAS DE EMPLEO

Juan Manuel Alonso Melo
Universidad Europea de Madrid

Resumen: El presente estudio es una revisión de la literatura existente centrada en un tema fundamental dentro de las comunicaciones de Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC): cómo ciertas empresas podrían estar haciendo uso de la Diversidad, Equidad e Inclusión (en adelante, DEI) para atraer la atención de candidatos potenciales en sus procesos de reclutamiento y selección.

DEI se refiere al conjunto de programas, políticas y prácticas específicas que las organizaciones han desarrollado e implementado para gestionar una fuerza laboral diversa de manera efectiva y promover la igualdad organizacional.

La revisión de la literatura revela que empresas de todos los tamaños, regiones e industrias parecen involucrarse en prácticas de RSC para ayudar a gestionar la percepción que la sociedad y, en particular, los candidatos a procesos de selección, tiene sobre ellas. Además, los académicos también coinciden en que la inclusión de DEI entre las prioridades de las empresas bien vale el esfuerzo. Si bien hay evidencia de que los informes de RSC forman parte de una estrategia organizada, continua y permanente para mejorar su imagen, no se ha realizado ninguna revisión sobre uno de los más importantes puntos de contacto que posee una corporación —sus ofertas de empleo— a la hora de atraer talento, tanto en los centros de educación superior (universidades y escuelas de negocio) como aquél dirigido a posiciones más elevadas.

Uno de los canales más destacados para que las empresas demuestren que predicán con el ejemplo son sus ofertas de empleo (Klimkiewicz y Oltra, 2017), ya que las ofertas de empleo son acciones concretas relacionadas con las prácticas de Recursos Humanos en las corporaciones. En lo que respecta al talento y su vínculo con la

mejora de la imagen corporativa, la RSC puede ofrecer oportunidades atractivas para reforzar el atractivo de las empresas (Boehncke, 2023).

Palabras clave: inclusión y diversidad, responsabilidad social corporativa, comunicación interna, comunicación externa, ofertas de empleo.

I. LA IMPORTANCIA DE INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD PARA LAS EMPRESAS

1. Utilización de la DEI como estrategia para destacar determinados atributos

La diversidad, la equidad y la inclusión son «omnipresentes en el discurso público actual, apuntaladas por el reconocimiento social de la desigualdad y las demandas de menos discriminación» (Ferraro *et al.*, 2023, p.463). Mientras que el diálogo sobre la DEI se ha acelerado en nuestra sociedad (Demangeot *et al.*, 2019) e incluso ha encendido movimientos sociales, como Black Lives Matter (Schipani, 2019) y #Metoo (Ashburn-Nardo, 2017), en respuesta muchas marcas de todo tipo de industrias como el comercio minorista, la tecnología o la fabricación luchan por ofrecer las estrategias y tácticas de DEI más avanzadas (Ferraro *et al.*, 2023). Los directivos de las empresas ya identifican la DEI como una prioridad estratégica de primer orden (Creary *et al.*, 2021), ya que ayudan a gestionar la identificación tanto de los ciudadanos como de los compradores. En esta dirección, Alonso, Illia y Rodríguez-Cánovas (2024) han llevado a cabo una revisión específica de la literatura para desvelar el potencial de una mayor intensidad de exposición de la disciplina DEI en sus comunicaciones de comparando empresas aceptadas por la sociedad con sus homólogos no estigmatizados.

Durante la última década, la disciplina DEI ha recibido una consideración sin precedentes, debido a la percepción de las empresas y la promoción profesional de los grupos marginados (Betancourt, 2000).

Desde una perspectiva estratégica, la DEI abarca la práctica del marketing inclusivo (es decir, comprender y apreciar las diferencias, identidades e historias de los consumidores). En términos más prácticos, esto implica «crear una campaña publicitaria con atención, para incluir y relacionarse respetuosamente con los complejos individuos que conforman el público objetivo» (Dimitrieska *et al.*, 2019, p. 115).

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, la DEI nunca ha sido tan fuerte (Dolan *et al.*, 2020). El mismo estudio detalla cómo, a pesar de la creciente concienciación y comprensión de la importancia crítica de la DEI entre las empresas, el progreso real ha sido lento en

todos los sectores y países, lo que permite preguntarse hasta qué punto estas intenciones se plasman en la práctica real.

En general, la revisión bibliográfica coincide en que la inclusión de la DEI entre las prioridades de las empresas es un aspecto de reciente consideración. Las organizaciones que priorizan la DEI superan la media de su mercado en una serie de métricas financieras clave: rentabilidad (Weigand, 2007), crecimiento del mercado (Filbeck *et al.*, 2017), ingresos por innovación (Lorenzo y Reeves, 2018), compromiso y retención de los empleados (Downey *et al.*, 2015), bienestar de los empleados y de la organización (Krause, 2019) y mitigación de la desindividuación tanto para los ciudadanos como para los compradores (Creary *et al.*, 2021).

2. Diferentes industrias, diferentes regiones: trabajando a diferentes ritmos

Aunque la DEI ha demostrado resultados de rendimiento positivos (Elsass y Graves, 1997), no todas las industrias o regiones han abordado la DEI con el mismo enfoque.

Groeneveld y Verbeek (2012) han realizado una comparación de las políticas de diversidad en las organizaciones de los sectores público y privado y su eficacia para mejorar la representación de las minorías étnicas en el empleo. Los estudios realizados en el contexto estadounidense sugieren que la competencia externa del mercado es un factor especialmente destacado que determina el rendimiento y el comportamiento organizativo en ámbitos multisectoriales de los servicios humanos, como los cuidados de larga duración (Amirkhanyan, 2008) y la atención sanitaria (Tuckman, 1998). Promover la gestión inclusiva de los recursos humanos y potenciar la diversidad dentro de la organización es una de las vías a través de las cuales las organizaciones pueden lograr una ventaja competitiva (Kochan *et al.*, 2003; Richard, 2000; Thomas, 1990). Avanzando en este sentido, McCrea *et al.* (2022) afirman que las presiones competitivas podrían ser las más influyentes en las prácticas de gestión de la diversidad de las organizaciones privadas, pero no tanto en las públicas y aquellas sin ánimo de lucro.

Aunque múltiples autores han dedicado atención a la gestión de la DEI en una industria específica, como Wise (2000) en el sector público, Hundschell (2022) en el ámbito de la creatividad, Wieczorek-Szymańska (2020) en el ámbito académico, Kundu y Mor (2017) en empresas de TI o Loginova (2024) en relación con la banca, en el momento de redactar este documento solo muy pocos estudios (Johansen y Zhu, 2017) se han sumergido en una comparación sobre la DEI entre industrias, abriendo la oportunidad para un examen de las diferencias por sector.

Por el contrario, cuando la atención se centra en las diferencias regionales, han surgido varias referencias en la revisión bibliográfica. Mientras que Farndale *et al.* (2015) exploran las diferencias entre las definiciones de diversidad e inclusión desde la perspectiva del lugar de trabajo con un alto nivel de detalle sobre los conceptos de género, edad y nacionalidad en varios países de todo mundo, Jonsen *et al.* (2019) examinan 75 sitios web corporativos en cinco países diferentes (Francia, Alemania, España, Reino Unido y Estados Unidos) para destacar cómo las organizaciones podrían estar utilizando la gestión de marca de diversidad e inclusión como estrategia para atraer talento con resultados beneficiosos. Tixier (1999) señala diferencias importantes entre las comunicaciones corporativas de empresas estadounidenses, europeas y asiáticas; más concretamente, cómo las culturas latinas (sur de Europa e Hispanoamérica) han sido históricamente menos proclives a desarrollar comunicaciones de RSC frente a sus homólogas anglosajonas (Reino Unido y EE. UU.). Tras analizar las diferencias de género en la gestión entre 43 países, Malach *et al.* (2010) concluyen que el tejido empresarial está mucho más desequilibrado en cuanto a la gestión de la DEI en determinadas regiones. Kharroubi (2021) destaca cómo la función de recursos humanos, especialmente en Europa Occidental y Norteamérica, insiste principalmente en conservar y promover la igualdad de género, mientras que este tema no es prioritario en otras regiones, como Oriente Medio o Europa Occidental. Woodson y Ollier-Malaterre (2016) compararon Francia y Estados Unidos e identificaron sus principales diferencias en la gestión de la diversidad en las dimensiones de género y raza.

II. LAS OFERTAS DE EMPLEO COMO ELEMENTO DE COMUNICACIÓN EXTERNA

1. Las ofertas de empleo como herramienta de no discriminación

Una de las prácticas tácticas más destacadas que pueden demostrar que una empresa está cumpliendo sus promesas en materia de DEI son las ofertas de empleo (Klimkiewicz y Oltra, 2017). Frissen *et al.* (2023) indican que «la mayoría de las actividades discriminatorias aparecen en una fase temprana pero sutil del proceso de contratación; por ejemplo, la redacción exclusiva de un anuncio de empleo disuade a los solicitantes cualificados de grupos minoritarios de presentarse» (p. 1025). Kim y Scott (2018) detallan determinados procedimientos sobre cómo los anuncios de empleo pueden incurrir en efectos discriminatorios e incluso abren la cuestión sobre si los empleadores podrían ser responsables en virtud de las leyes sobre discriminación. Una plantilla con diversidad de género permite mejorar el rendimien-

to y la reputación de las empresas, beneficiándose de la existencia de nuevas soluciones con un amplio abanico de perspectivas y potenciando tanto su creatividad como su productividad (Andreassen *et al.*, 2014). En contraposición a esta, las oportunidades de mano de obra con sesgo de género constituyen un claro modelo de discriminación de género. Yanaprasart *et al.* (2013) examinan el modo en que las empresas gestionan la diversidad lingüística en sus sitios web y en sus ofertas de empleo, así como las posibles consecuencias de la falta de procedimiento. El objetivo de Jedynak (2017) ha sido analizar el uso de la gestión de la diversidad en las prácticas de contratación en línea en empresas que operan en Europa del Este, haciendo hincapié en tres dimensiones relevantes de la diversidad: género, edad y discapacidad, ya que son algunas de las barreras más difíciles de superar a la hora de contratar empleados en la zona. Shukla (2021) realiza una investigación detallada sobre una fase clave en el ciclo de vida laboral de los solicitantes: cómo las políticas de diversidad son clave en el desarrollo de las solicitudes de empleo para los primeros trabajos de los estudiantes. Naciones Unidas y la sociedad contemporánea se basan en la idea de ofrecer las mismas oportunidades a todos los géneros, incluidos los no binarios (Ki-Moon, 2013). La posible ausencia de esta directriz proporciona el área de preocupación de esta tesis: el sesgo de género en las listas de empleo. Esto incluye el uso del lenguaje, la orientación del rol hacia el género masculino o hacia el femenino y la falta de información que apoye la diversidad. Kim y Scott (2018) describen cómo basarse en amplios datos personales para orientar a los destinatarios de las ofertas de empleo en línea.

2. Principales estudios exploratorios sobre la cuestión

Los anuncios también corren el riesgo de clasificar a las personas de forma que excluyan a grupos ya desfavorecidos de recibir información crítica sobre oportunidades de empleo.

Se puede utilizar un léxico diferente para describir a personas de distinto género. Siguiendo la interpretación de Pratto y Sidanius de la teoría de la dominación social (2006), las sociedades se componen de niveles sociales basados en grupos que incluyen factores sociales de edad y género. En consecuencia, un factor importante del sesgo de género en las listas de empleo podría explicarse por el grupo de género que constituye la mayoría en una institución, lo que da lugar a una proporción de género existente para determinadas funciones (Eagly, 2013).

En relación al colectivo LGBT+, Flage (2020) realizó un metaanálisis de las pruebas de correspondencia de 18 estudios distintos llevados a cabo en países de la OCDE para comprobar la discriminación por orientación sexual en las ofertas de empleo, revelando variaciones

significativas por región. En contraposición a esto, y como ejemplo de discriminación positiva, Abben (2014) arroja luz sobre cómo las empresas pueden elegir una estrategia específica de selección de palabras para atraer a empleados LGBT+ a la hora de diseñar sus ofertas de empleo.

Fox *et al.* (2022) demuestran la existencia de una correlación entre las descripciones de puestos de trabajo con salarios no cotizados y la discriminación de género mediante el empleo de léxico basado en el género utilizado para apelar a ciertos rasgos de atributos esperados en los candidatos. En conservar y promover la igualdad de género, mientras que este tema no es prioritario en otras regiones, como Oriente Medio o Europa Occidental. Merriweather-Woodson y Ollier-Malaterre (2016) compararon Francia y Estados Unidos e identificaron sus principales diferencias en la gestión de la diversidad en las dimensiones de género y raza.

Se han realizado numerosas investigaciones sobre cómo la discriminación ha sido objeto de debate en las ofertas de empleo de determinados sectores. Böhm *et al.* (2020) destacan que el sesgo de género sigue presente en el mercado laboral alemán de TI, mientras que Oldford y Fiset (2021) llegan a conclusiones similares sobre la financiación de los anuncios de prácticas. Niu *et al.* (2018) realizaron un análisis de contenido de los anuncios de contratación de enfermería en China concluyendo que las convocatorias de enfermería que están muy feminizadas. Tang *et al.* (2021) examinan la terminología sesgada por género en los anuncios de empleo, y su impacto en los solicitantes de empleo, utilizando un gran corpus histórico de 17 millones de anuncios en LinkedIn que abarcan 10 años a través de 147 industrias.

Eriçok *et al.* (2023) pretenden dar una visión de la inclusividad en la educación de posgrado y examinar los procedimientos de admisión en los países en desarrollo. En el estudio de estos académicos, se examinaron los puestos de doctorado en los países en desarrollo con las puntuaciones más altas en el índice de desarrollo inclusivo en términos de diversidad, equidad, acceso e inclusión. El trabajo desvela cómo los listados de puestos de doctorado dedican atención a la internacionalización aprovechando la exposición de profesores con formación internacional, procedentes de diversas áreas de especialización, países y culturas.

Piróg (2023) examina los resultados de la investigación sobre la demanda real de especialistas en Geotechnical Earthquake Engineering Server (GEES) para delimitar las diferencias entre seis países europeos durante un periodo de 18 examinando el cuerpo de datos de texto de las ofertas de empleo mediante el análisis de frecuencia de palabras e indicadores de significación de palabras. Bailey (2013) ha llevado a cabo un experimento de campo basado en Internet para examinar la posible discriminación en la contratación basada en la orientación sexual en

las ofertas de empleo de cuatro ciudades estadounidenses: Filadelfia, Chicago, Dallas y San Francisco.

Cuando se tienen en cuenta los ingresos de las empresas, Baert *et al.*, (2018) evalúan si la discriminación varía según los indicadores del tamaño de la empresa, manteniendo constantes otras características de la empresa, lo que da como resultado que no hay pruebas de una asociación entre el tamaño de la empresa y la discriminación en la contratación. Sin embargo, varios autores manifiestan que se espera que las organizaciones a gran escala sean más objetivas debido a que cuentan con un departamento de relaciones humanas bien desarrollado y a que emplean procedimientos de contratación estandarizados que cumplen con la normativa (Carlsson y Rooth, 2007; Wood *et al.*, 2009; Maurer-Fazio, 2012). Otro argumento sostenido por los académicos ha sido que estas empresas más grandes se enfrentan, por término medio, a sindicatos más fuertes, por lo que la discriminación es más arriesgada (Cornelissen y Jirjahn, 2012; Goerke y Pannenberg, 2011).

III. CONCLUSIÓN

En conclusión, el resultado positivo de la gestión de la diversidad para mejorar el rendimiento organizativo ha sido ampliamente difundido y, en la mayoría de los casos, se incluye como parte de las comunicaciones de RSE (Welford *et al.*, 2004). En la dirección opuesta, entre los obstáculos a la aplicación de esta disciplina pueden encontrarse algunos contratiempos, como la exclusión social, la falta de comunicación y los conflictos (Williams y O'Reilly, 1998).

Durante la última década, la DEI como disciplina ha recibido una consideración sin precedentes, debido a su repercusión en las ofertas de empleo, la percepción de las empresas y la promoción profesional de los grupos marginados (Betancourt, 2000). Este documento confirma la idea de que potenciar la diversidad dentro de la organización del pecado puede ser una forma de que las empresas contrarresten el estigma.

El hecho de que los anuncios de empleo puedan ayudar o perjudicar el intento de una empresa de atraer trabajadores ha demostrado ser de gran interés tanto para cumplir los objetivos de las Naciones Unidas como para mejorar la imagen corporativa de las empresas y contribuir a la aprobación de la sociedad. Por ejemplo, la documentación reciente de Leibbrandt y List (2018) analiza el impacto de tener una declaración de igualdad de oportunidades de empleo (EEO) en un anuncio de trabajo: por perturbador que pueda ser, ciertas minorías mostraron ser menos propensos a solicitar puestos de trabajo con tales declaraciones.

A lo largo de esta investigación, se han identificado varias variables que podrían ser analizadas en futuros estudios. Dimensiones como la

geografía de la oferta de empleo, el nivel de la oferta de empleo o el departamento/función de la oferta de empleo podrían ofrecer más luz sobre el tema en cuestión.

Siendo los listados de ofertas de empleo dimensiones clave en el desarrollo de la estrategia de comunicación externa de una empresa, sería adecuado asimismo considerar otros puntos de contacto —boletines informativos para consumidores, eventos de empresa para complementar la evaluación de si una empresa está luchando por mantener su singularidad mediante el uso de vocabularios DEI.

Este documento también tiene implicaciones empíricas para los profesionales al proporcionar un punto de referencia sobre cómo las empresas estigmatizadas pueden mitigar el proceso de desindividuación. Los departamentos de RSC, Asuntos Corporativos y Relaciones Públicas, como primer grupo de partes interesadas; los de Marketing, Marca y Comunicación, como segundo grupo; y las funciones de recursos humanos, diversidad e inclusión, como tercero, tienen el potencial de aplicar el aprendizaje y las conclusiones en su trabajo diario, siguiendo a Kharroubi (2021). Desde la perspectiva del inversor, el estudio ofrece inteligencia empresarial para tomar decisiones informadas en función de la estrategia a futuro.

En particular, los directores de RSC pueden aplicar las estrategias y tácticas relativas a la elaboración de informes, mientras que los líderes de recursos humanos tienen la posibilidad de incluir o aprovechar vocabularios específicos para atraer talento, confirmando la dirección de Jonsen *et al.* (2019), que pertenece a una audiencia específica, al tiempo que garantiza oportunidades justas entre las minorías y los grupos de recursos de los empleados.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- ABBEN, D. R. (2014). *Web-Based Recruitment: Strategies for Attracting LGBT Employees*.
- ALONSO, J. M., ILLIA, L. y RODRÍGUEZ-CÁNOVAS, B. (2024). «Comunicación RSC e industrias estigmatizadas: ¿La Inclusión y la diversidad se convierten en un medio para mitigar el estigma? Seis décadas de revisión de la literatura». *Cuadernos. info*, (57), 268-292.
- AMIRKHANYAN, A. A., KIM, H. J. y LAMBRIGHT, K. T. (2008). «Does the public sector outperform the nonprofit and for-profit sectors? Evidence from a national panel study on nursing home quality and access». *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 27(2), 326-353.
- ANDREASSEN, C. S., TORSHEIM, T. y PALLESEN, S. (2014). «Use of online social network sites for personal purposes at work: Does it impair self-reported performance?». *Comprehensive psychology*, 3, 01-21.

- ASHBURN-NARDO, L. (2017). «Parenthood as a moral imperative? Moral outrage and the stigmatization of voluntarily childfree women and men». *Sex roles*, 76(5), 393-401.
- BAERT, S., DE MEYER, A. S., MOERMAN, Y. y OMEY, E. (2018). «Does size matter? Hiring discrimination and firm size». *International Journal of Manpower*, 39(4), 550-566.
- BAILEY, J., WALLACE, M. y WRIGHT, B. (2013). «Are gay men and lesbians discriminated against when applying for jobs? A four-city, internet-based field experiment». *Journal of homosexuality*, 60(6), 873-894.
- BETANCOURT, J.R. y KING, R.K. (2000). «Diversity in health care: expanding our perspectives». *Archives of Pediatrics & Adolescent Medicine*, 154(9), 871-872.
- BOEHNCKE, G.A. (2023). «The role of CSR in high Potential recruiting: literature review on the communicative expectations of high potentials». *Corporate Communications: An International Journal*, 28(2), 249-273.
- BÖHM, S., LINNYK, O., KOHL, J., WEBER, T., TEETZ, I., BANDURKA, K. y KERSTING, M. (2020, June). «Analysing gender bias in IT job postings: A pre-study based on samples from the German job market». En *Proceedings of the 2020 on computers and people research conference*, pp. 72-80.
- CARLSSON, M. y ROTH, D.O. (2007). «Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data». *Labour economics*, 14(4), 716-729.
- CORNELISSEN, T. y JIRJAHN, U. (2012). «September 11th and the earnings of Muslims in Germany—The moderating role of education and firm size». *Journal of Economic Behavior & Organization*, 81(2), 490-504.
- CREARY, S.J., ROTHBARD, N. y SCRUGGS, J. (2021). *Improving workplace culture through evidence-based diversity, equity and inclusion practices*.
- DEMANGEOT, C., KIPNIS, E., PULLIG, C., CROSS, S.N., EMONTPOOL, J., GALALAE, C. & BEST, S.F. (2019). «Constructing a bridge to multicultural marketplace well-being: A consumer-centered framework for marketer action». *Journal of Business Research*, 100, 339-353.
- DIMITRIESKA, S., STAMEVSKA, E. y STANKOVSKA, A. (2019). «Inclusive marketing-reality or make up». *Economics and Management*, 16(2), 112-119.
- DOLAN, K., HUNT, V., PRINCE, S. y SANCER-SULTAN, S. (2020). *Diversity still matters*.
- DOWNY, S.N., VAN DER WERFF, L., THOMAS, K.M. y PLAUT, V.C. (2015). «The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement». *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44.
- EAGLY, A.H. (2013). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Psychology Press.
- ELSASS, P.M. y GRAVES, L.M. (1997). «Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color». *Academy of management review*, 22(4), 946-973.
- ERİÇOK, B., GÜNBEY, M. y ERAY, K.A.R.A. (2023). «Inclusiveness in graduate education in developing countries: a document analysis of diversity and inclusion in the PhD postings». *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 12(4), 820-830.
- FARNDAL, E., BIRON, M., BRISCOE, D.R. y RAGHURAM, S. (2015). «A global perspective on diversity and inclusion in work organisations». *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 677-687.
- FERRARO, C., HEMSLEY, A. y SANDS, S. (2023). «Embracing diversity, equity, and inclusion (DEI): Considerations and opportunities for brand managers». *Business Horizons*, 66(4), 463-479.

- FILBECK, G., FOSTER, B., PREECE, D. y ZHAO, X. (2017). «Does diversity improve profits and shareholder returns? Evidence from top rated companies for diversity by DiversityInc». *Advances in accounting*, 37, 94-102.
- FLAGE, A. (2020). «Discrimination against gays and lesbians in hiring decisions: a meta-analysis». *International Journal of Manpower*, 41(6), 671-691.
- FOX, J., HURTADO, N. y O'CAMPO, M. (2022). «Gender discrimination in job postings: does it still exist?». *Journal of Business Studies Quarterly*, 11(4), 1-7.
- FRISSEN, R., ADEBAYO, K.J. y NANDA, R. (2023). «A machine learning approach to recognize bias and discrimination in job listings». *AI & SOCIETY*, 38(2), 1025-1038.
- GOERKE, L. y PANNENBERG, M. (2011). «Trade union membership and dismissals». *Labour Economics*, 18(6), 810-821.
- GROENEVELD, S. y VERBEEK, S. (2012). «Diversity policies in public and private sector organizations: An empirical comparison of incidence and effectiveness». *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381.
- HUNDSCHHELL, A., RAZINSKAS, S., BACKMANN, J. y HOEGL, M. (2022). «The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis». *Applied Psychology*, 71(4), 1598-1634.
- JEDYNAK, E. (2017). *Diversity Management as a Responsible Way of Searching for Job Candidates—Case Study of Big Companies that Signed Diversity Chart in Poland*.
- JOHANSEN, M. y ZHU, L. (2017). «Who values diversity? Comparing the effect of manager gender across the public, private, and nonprofit sectors». *The American Review of Public Administration*, 47(7), 797-809.
- JONSEN, K., POINT, S., KELAN, E.K. y GRIEBLE, A. (2019). «Diversity and inclusion branding: A five-country comparison of corporate websites». *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649.
- KHARROUBI, D. (2021). «Global workforce diversity management: Challenges across the world». *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15(1), 28-37.
- KI-MOON, B. (2013). «The millennium development goals report 2013». *United Nations Pubns*, 365, 366.
- KIM, P.T. y SCOTT, S. (2018). «Discrimination in online employment recruiting». *Louis ULJ*, 63, 93.
- KLIMKIEWICZ, K. y OLTRA, V. (2017). «Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S., JOSHI, A., JEHN, K. & THOMAS, D. (2003). «The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network». *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(1), 3-21.
- KRAUSE, W. (2019). «Leading in times of cultural diversity: Achieving wellbeing, inclusivity, and organizational performance». En *The Routledge companion to management and workplace spirituality*, Routledge, pp. 250-260.
- KUNDU, S.C. y MOR, A. (2017). «Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India». *Employee Relations*, 39(2), 160-183.
- LEIBBRANDT, A. y LIST, J.A. (2018). *Do equal employment opportunity statements backfire? Evidence from a natural field experiment on job-entry decisions* (Nº w25035). National Bureau of Economic Research.
- LOGINOVA, Y. y SEMENOVA, M. (2024). *Board Gender Diversity And Bank Performance During Covid-19: Did Women Save The Day?* (Nº WP BRP 94/FE/2024). National Research University Higher School of Economics.

- LORENZO, R. y REEVES, M. (2018). «How and where diversity drives financial performance». *Harvard Business Review*, 30(Jan), 1-5.
- MALACH, S. E. y MALACH, R. L. (2014). «Start Your Own Business Assignment in the Context of Experiential Entrepreneurship Education». *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 18(1), 169-186.
- MAURER-FAZIO, M. (2012). «Ethnic discrimination in China's internet job board labor market». *IZA Journal of Migration*, 1, 1-24.
- MCCREA, A. M., ZHU, L. y JOHANSEN, M. S. (2022). «Managing diversity differently: The external environment and cross-sector differences in diversity management». *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 436-454.
- NIU, Y., HIRUDAYARAJ, M., SIMS, C. H. y KAWASHIMA, Y. (2018). «Lookism in the Chinese nursing industry: A content analysis of online recruitment advertisements». *Journal of Asia-Pacific Business*, 19(2), 96-113.
- OLDFORD, E. y Fiset, J. (2021). «Decoding bias: Gendered language in finance internship job postings». *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 31, 100-114.
- PIRÓG, D. y HIBSZER, A. (2023). «What kind of GEES specialists does the labour market really need? Content analysis of job adverts in selected countries». *Journal of Geography in Higher Education*, 1-25.
- PRATTO, F., SIDANIUS, J. y LEVIN, S. (2006). «Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations: Taking stock and looking forward». *European review of social psychology*, 17(1), 271-320.
- RICHARD, O. C. (2000). «Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view». *Academy of management journal*, 43(2), 164-177.
- SCHIPANI, A. (2019). *Strategies of redistribution: the left and the popular sectors in Latin America* (Doctoral dissertation, UC Berkeley).
- SHUKLA, S. (2021). «Between College and That First Job: Designing and Evaluating Policies for Hiring Diversity». *International Finance Discussion Paper*, 1331.
- TANG, H. H. H., CHUN, D. W. S., LEUNG, I. C. Y. y YAU, T. S. H. (2021). «Aspiring and becoming STEM teachers in Hong Kong: A gender perspective». En *Gender Equity in STEM in Higher Education*, Routledge, pp. 187-208.
- TIXIER, M. (1999). «Corporate communications: conception and structure in some European, American and Asian countries». *Journal of Communication Management*, 3(4), 363-379.
- TUCKMAN, H. P. (1998). «Competition, commercialization, and the evolution of non-profit organizational structures». *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 17(2), 175-194.
- WEIGAND, R. A. (2007). «Organizational diversity, profits and returns in US firms». *Problems and Perspectives in Management*, vol. 5, núm. 3, 69-83.
- WELFORD, R. (2004). «Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice». *Journal of corporate citizenship*, 13, 31-47.
- WILLIAMS, K. Y. y O'REILLY III, C. A. (1998). «Demography and». *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- WISE, L. R. y TSCHIRHART, M. (2000). «Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?». *Public Administration Review*, 60(5), 386-394.
- WOOD, M., HALES, J., PURDON, S., SEJERSEN, T. y HAYLLAR, O. (2009). «A test for racial discrimination in recruitment practice in British cities». *Department for Work and Pensions Research Report*, 607, 1-69.

- WOODSON, T.M. y OLLIER-MALATERRE, A. (2016). «An intersectional approach to diversity management in the United States and France». En *Research Handbook of International and Comparative Perspectives on Diversity Management*, Edward Elgar Publishing, pp. 69-88.
- YANAPRASART, P., CHOREMI, T. y GANDER, F. (2013). «Language diversity management on corporate websites». *Exploring the dynamics of multilingualism. The DYLAN project*. Amsterdam / Filadelfia: Benjamins, 137-154.