



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MODELO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD,
EQUIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

NICOLÁS ALFONSO FUENTES PAZ

PROFESORA GUÍA:

LORETO MARTÍNEZ OYARCE

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

ANICE BARAHONA CORTÉS

SANTIAGO DE CHILE

2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: NICOLÁS ALFONSO FUENTES PAZ
FECHA: 2024
PROFESORA GUÍA: LORETO MARTÍNEZ
OYARCE

MODELO METODOLÓGICO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La diversidad, equidad e inclusión aparece cada vez más en las agendas de las organizaciones acorde pasa el tiempo, sin embargo, diversos estudios afirman que siguen existiendo brechas, barreras e inequidades de oportunidades que afectan principalmente a grupos de la diversidad, mujeres, personas con discapacidad, miembros de la comunidad LGBTI+, entre otros, ya que siguen existiendo estigmas y prejuicios que impiden que las organizaciones cuenten con espacios diversos e inclusivos, lo que se convierte en un problema enfocado a la gestión de estos temas. Una buena gestión de la diversidad, equidad e inclusión trae consigo varios beneficios asociados al negocio, cómo ventajas comparativas en cuánto a la rentabilidad, productividad, innovación y toma de decisiones más acertadas, cómo de responsabilidad social y cumplimiento de normas que cada vez son más importantes en el mundo globalizado en el que vivimos.

El objetivo de este trabajo es construir un modelo metodológico de cómo llevar a cabo la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones, logrando un cambio en su cultura y espacios laborales libre de discriminaciones y brechas de oportunidades para todos sus colaboradores y colaboradoras mediante una estrategia para la incorporación de estas temáticas.

Para, esto la metodología utilizada es cualitativa y comienza con un benchmarking de prácticas e iniciativas entregadas por entidades del panorama nacional e internacional que trabajan en base a la valoración de la diversidad e inclusión en las empresas, realizando radiografías, manuales y recomendaciones para abordar estas temáticas en las organizaciones. En base a una discusión de acuerdo con el mapeo anterior, los resultados arrojan que los principales ejes para llevar a cabo una adecuada gestión de la diversidad, equidad e inclusión corresponden a la gobernanza, gestión de la cultura organizacional, medición de la diversidad e inclusión, y comunicación y difusión organizacional.

Finalmente, el modelo metodológico construido consta de dos grandes hitos, siendo el primero cómo levantar un diagnóstico organizacional, el cual se realiza levantando información cuantitativa y cualitativa de la gestión de personas y se evalúa en base a la dimensión que entrega la Auditoría del Sistema Humano de Quijano. El segundo hito corresponde a la gestión del cambio para la incorporación de estas perspectivas en la cultura organizacional en base a acciones, para ello, se utiliza el modelo de Kotter condensado en tres dimensiones, transmitir el sentido de urgencia en base a los resultados del diagnóstico, una planificación estratégica adaptable en base a los ejes discutidos, y un listado de indicadores para monitorear y evaluar continuamente los resultados.

A todas las personas que dejan sus hogares por mejores oportunidades universitarias, todo esfuerzo siempre trae sus frutos, lo importante es nunca rendirse

AGRADECIMIENTOS

Quiero partir agradeciendo a mi profesora guía, ya que, pese a que este período fue difícil, siempre estuvo para apoyarme y ayudarme en todo, por haber sido paciente, y por haberme guiado y brindado muchas oportunidades en mi fase universitaria.

Agradezco también al IN3101 y a todos los equipos docentes en los que tuve la oportunidad de ser parte, a sus profesores, equipos y estudiantes por haberme enseñado mucho más que solo materia y por todas las personas que tuve el honor de conocer.

Agradezco a cada una de mis amigas y amigos que pude formar a lo largo de mi período universitario, por toda la ayuda que me brindaron, por los momentos buenos y difíciles, y principalmente por acompañarme hasta el día de hoy de una manera excepcional, gracias de corazón.

Agradezco a mi eterno grupito de Iquique, con quiénes pese a la distancia y tiempo, el apoyo y cariño sigue existiendo como desde el día uno, gracias por siempre apoyarme, reírnos y estar siempre presentes, no tengo dudas que seguirá siendo así siempre.

Agradezco también a mis primas, primos, tías, tíos y abuelos por sus constantes palabras de validación y motivación, y por siempre recordarme que debo estar orgulloso de lo que he logrado.

Finalmente, quiero agradecer a mi hermana, por ser mi fiel compañera, soportarme y permitirme ser parte de su crecimiento personal. A mi madre, por cuidarme toda la vida y entregarme amor hasta en los momentos más difíciles. Y a mi padre, por ser mi guía desde el día uno, por siempre decirme que soy el mejor, y por recordarme constantemente que lo más importante en la vida es agradecer por todo lo que nos pasa. Todo lo que pude lograr hasta hoy es por ustedes, estaré eternamente agradecido.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1.Antecedentes	1
1.2.Justificación y descripción del trabajo	3
2. Objetivos	6
2.1.Objetivo General	6
2.2.Objetivos Específicos.....	6
3. Marco Conceptual	7
3.1.Perspectiva de género	7
3.2.Diversidad e inclusión	8
3.3.Beneficios de la gestión de la diversidad, inclusión y perspectiva de género en las organizaciones.....	9
3.3.1. Rentabilidad y productividad.....	9
3.3.2. Innovación y toma de decisiones acertadas.....	11
3.3.3. Cumplimiento Normativo y Responsabilidad Social.....	12
3.4.Modelos Organizacionales.....	12
3.4.1. Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Quijano	12
3.4.2. Modelo de gestión del cambio de Kotter	13
4. Metodología	14
5. Desarrollo	17
5.1.Benchmarking de prácticas e iniciativas para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones.....	17
5.1.1. Acción Empresas.....	17

5.1.2. Fundación ConTRABAJO.....	21
5.1.3. Pride Connection Chile.....	24
5.1.4. INcluye	26
5.1.5. Instituto Nacional de Mujeres (INAMU)	29
5.1.6. Vantage Circle.....	31
5.1.7. Responsabilidad Social empresarial y sustentabilidad (RSS).....	33
5.1.8. Organización Internacional de Trabajadores (OIT)	34
5.2. Discusión. Principales ejes para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones	35
5.3. Modelo metodológico	39
5.3.1 Diagnóstico.....	40
5.3.2. Gestión del cambio.....	46
6. Conclusiones	53
7. Bibliografía	56
Anexo	60

Índice de Tablas

Tabla 1. Títulos y entidades para el Benchmark de prácticas e iniciativas para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión. Fuente: Elaboración propia..... 14

Tabla 2. Modelo Metodológico para gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia. 39

Tabla 3. Evaluación en base a las dimensiones de la Auditoría del Sistema Humano de Quijano. Fuente: Elaboración propia.44

Índice de Ilustraciones

Figura 1. Evolución de la tasa de participación, según sexo, total país. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas [46]. Fuente: Elaboración Propia 2

Figura 2. Relación entre rentabilidad y gestión de la diversidad de género en las empresas. Fuente: Diversity Wins [17] 10

Figura 3. Relación entre rentabilidad y gestión de la diversidad étnico y cultural en las empresas. Fuente: Diversity wins [17] 10

1. Introducción

1.1. Antecedentes

Desde hace un tiempo, las temáticas asociadas a la diversidad, equidad e inclusión son cada vez más relevantes en las agendas de las organizaciones, con el objetivo de promover un ambiente equitativo e inclusivo, sin embargo, esto no siempre fue así, este tema se empezó a poner sobre la mesa en la década de los 80, donde investigadores y académicos empezaron a cuestionar la poca atención que se tenía hacia el trabajo de las mujeres y las disidencias sexuales dentro de las organizaciones. Este cambio de enfoque marcó el inicio de una nueva era no solo a nivel de exploración, sino que también a nivel reflexivo. [9]

Las organizaciones latinoamericanas, cómo también otras del resto del mundo, han sido moldeadas bajo el paradigma de un modelo patriarcal arraigado. Vásquez y Urbiola [46] explican que este modelo asigna roles y expectativas de género específicos para hombres y mujeres, siendo el primero un papel de proveedor y líder, mientras que a las mujeres el papel de cuidadora y protectora del bienestar de otros. Estas asignaciones sociales promueven estereotipos y brechas de género, lo que afecta la dinámica laboral de las organizaciones, derivando en un problema de gestión interna.

Cómo se anticipaba en el párrafo anterior, las brechas, barreras e inequidades de género, hacen referencia a las desigualdades de género [14] que aún persisten y que se expresan en los distintos ámbitos de la sociedad, en la participación política, en el mercado laboral, en el sector público, en la toma de decisiones, entre otras, que hacen necesario la implementación de acciones que permitan abordar y disminuir la desigualdad existente. En tal marco, las barreras de género son descritas como el impedimento administrativo, legal, social o cultural, que obstaculiza el acceso, uso, control y beneficio a hombres y mujeres a determinados bienes y servicios. [19]

Las brechas de género pueden ser vistas como patrones desiguales de acceso, participación y control de mujeres y hombres, sobre los recursos, servicios, oportunidades, y beneficios del desarrollo. Finalmente, las inequidades de género se refieren a cuando uno de los géneros, es favorecido de manera injusta, en perjuicio del otro. Situación en la cual hombres y mujeres no acceden con justicia e igualdad al uso, control, y beneficio de los bienes y servicios de la sociedad, incluyendo aquellos socialmente valorados, oportunidades y recompensas.

Si bien es cierto que con el paso de los años se ha avanzado en tratar de combatir estas brechas, hay cifras que indican que estas siguen existiendo, en 2022, El Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial [47], situó a Chile con un 68,1%,

entendiéndose así como una brecha significativa, uno de los reflejos de esto lo comenta la Directora de la Escuela de Ingeniería UNAB, dónde menciona que en promedio las mesas directivas de las empresas solo poseen un 12,7% de presencia femenina, el 38% de las empresas no tienen ninguna gerenta mujer, y el 47% no tienen ninguna mujer en su directorio.[36]

La siguiente figura muestra la evolución de la tasa de participación de hombres y mujeres desde el año 2021 en Chile, en esta se puede evidenciar una considerable brecha entre los porcentajes de ambos sexos, dónde en el último período evaluado la tasa de participación de hombres era de un 71,2%, muy por encima del 52,2% de las mujeres.

■ Evolución de la tasa de participación, según sexo, total país
trimestres móviles

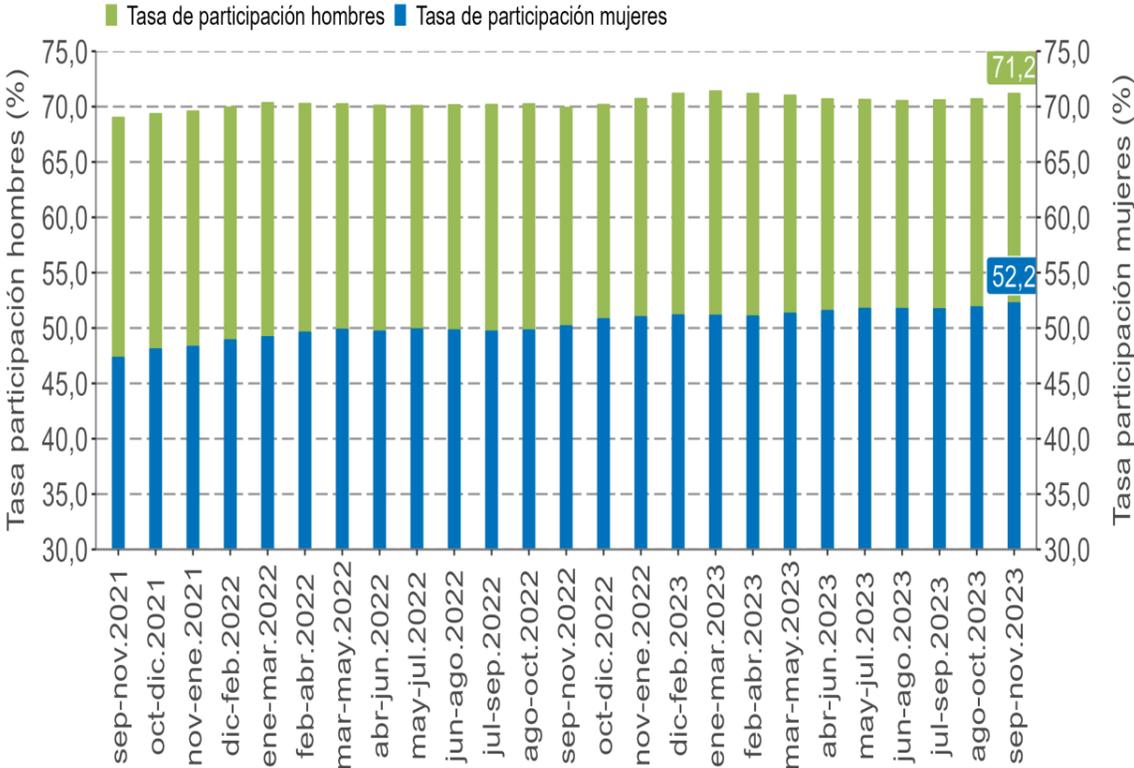


Figura 1. Evolución de la tasa de participación, según sexo, total país. Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas [24]

Siguiendo con lo anterior, este tipo de barreras también son observadas en otros tipos de grupos de la diversidad, y es aquí donde entra la diversidad cómo otro foco importante al momento de estudiar a las organizaciones, dónde los paradigmas toman relevancia, ya que existen muchos prejuicios y mitos con respecto a la incorporación de una persona con discapacidad, miembro de la comunidad LGBT+, entre otros.

Bajo este contexto, también es posible encontrar cifras respecto a grupos de la diversidad. En el caso de la inclusión laboral con respecto a las personas con discapacidad, un boletín informativo elaborado por la fundación ConTRABAJO indica que, durante el período de enero de 2022 a mayo de 2023, por cada contrato vigente de personas con discapacidad, hubieron 1,2 contratos terminados, donde se identifica una curva sostenida al alza respecto a los contratos terminados, superando al porcentaje de contratos vigentes. El Anexo muestra la evolución detallada de este comportamiento.

1.2. Justificación y descripción del trabajo

¿Cómo se logra una buena gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones? Es la pregunta en la que basa su génesis este trabajo, la relevancia de la perspectiva de género y diversidad ha tenido como consecuencia que empresas e instituciones están constantemente trabajando en estudiar e implementar estrategias y prácticas de esta índole, no obstante, es importante preguntarse, primeramente, ¿por qué las organizaciones deben ser más equitativas e inclusivas?

La falta de un enfoque de género en las organizaciones trae consecuencias negativas para las organizaciones, entre ellas, se encuentran perpetuar la discriminación y promover la desigualdad en los lugares de trabajo. Tanto las mujeres como otros grupos marginados pueden enfrentarse a barreras para el acceso a mejores oportunidades y promociones, como también verse afectados por brechas salariales [10]. La discriminación de género aún persiste en el ámbito laboral y esta puede llegar a afectar negativamente la participación económica de las mujeres, así lo indica el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [4]

La discriminación de género y la falta de una cultura inclusiva pueden dar lugar a un ambiente en el que se normalice la violencia de género y el acoso sexual, lo cual tiene un impacto significativo en la salud mental y emocional de las víctimas [38], creando un ambiente hostil y poco seguro para las mismas y el resto de las y los colaboradores.

Entrando a una mirada más de desarrollo organizacional, la falta de diversidad de género y no considerar una perspectiva equitativa limitan la creatividad y la innovación en las organizaciones, es importante poseer una diversidad de ideas y enfoques, ya que es esencial para la resolución de problemas de manera más efectiva y eficientes. Las empresas que no se esfuercen en valorar una cultura más diversa pueden perder oportunidades de negocio y competitividad, ya que estamos en un mundo cada vez más globalizado.[10]

La inclusión y la diversidad son variables claves y diferenciadoras en la gestión empresarial moderna, sin embargo, durante la pandemia que afectó al mundo hace unos años, estas áreas se han debilitado y retrocedieron en muchas organizaciones. Los cambios

sociales obligan a las empresas a enfrentarse a la disrupción e incertidumbre, lo que afecta especialmente a la población más vulnerable.

También, se ha demostrado que incorporar la perspectiva de género y diversidad en los lineamientos estratégicos y cultura organizacional de las empresas, es una fuente relevante de mejora en la productividad y rentabilidad de estas, lo cual, pasa a ser un tema de mayor interés aún para las altas gerencias. Se hará hincapié sobre este tema en las siguientes secciones, ya que será parte fundamental del desarrollo del trabajo, utilizándolo como una de las principales justificaciones para estudiar las estrategias y prácticas que utilizan las organizaciones para promover esta perspectiva y que se debe hacer para gestionarla.

Es interesante entonces observar un panorama actual en Chile, un estudio realizado por la Escuela de Administración UC elaboró un índice de Equidad de Género con el objetivo de obtener métricas objetivas y comparables para medir variables como la brecha salarial, participación laboral e incorporación de prácticas pro-equidad, utilizando como muestra 83 empresas nacionales.

“El índice mostró que el nivel de equidad de género está en un nivel insuficiente en organizaciones y empresas. En el resultado global, estamos en un 51,4%, siendo el nivel aceptable entre los valores 60% y el 80%” [8] es lo indicado por el Académico UC a cargo del estudio, el cual también hizo hincapié en lo ocurrido tras la pandemia, comenta que esta trajo consecuencias negativas sobre todo para las mujeres.

Este estudio culmina mencionando que se observa mayor inequidad desde las perspectivas de las mujeres, para las cuales las prácticas al interior de una organización son claves para una empresa, pero también un desafío, ya que un 86% de ellas no contaba con políticas que impulsaran un compromiso establecido respecto a equidad de género. [8]

En materias de diversidad, es interesante analizar algunos datos que se pueden encontrar, por ejemplo, un estudio realizado por Accenture [1], indicó que solo un 14% de personas que se identifican como LGBT+ se sienten apoyados por la organización dónde trabajan. [37]

Lo anterior podría ser un indicador de la importancia que le prestan las colaboradoras y colaboradores de las empresas a estos temas, de hecho, el estudio Randstad Radiografía del Trabajador en Chile 2022, arrojó que el 54% de los trabajadores afirmó que no aceptaría un empleo en una empresa que no hiciera esfuerzos para mejorar la diversidad y equidad en el ambiente. [34]

Es claro que todos estos factores aumentan aún más la relevancia de estas temáticas en las organizaciones, no obstante, aún existen casos dónde algunas no poseen políticas formalizadas de esta índole, además, a esto se le suma que si bien se ha avanzado en implementación de estrategias y prácticas, nada asegura que estas solo queden en lo declarativo o que el alcance sea mínimo.

De hecho, el Benchmarking 2023 de Prácticas para la Diversidad, Equidad e Inclusión [39] arroja que un porcentaje importante de organizaciones no conocen los beneficios del enfoque de diversidad, equidad e inclusión, no asignan un presupuesto para sus prácticas, no saben medir los esfuerzos que realizan en incorporarlas, y no cuentan con infraestructura para la valoración de la diversidad de todos los colaboradores y colaboradoras de la organización. Es por esto que es importante conocer cómo se debe llevar a cabo una gestión de la equidad, diversidad e inclusión que sea efectiva y cumpla con sus respectivos objetivos.

El propósito de este informe es construir una metodología para la gestión de diversidad, equidad e inclusión en función de directrices basadas en casos de éxito y prácticas e iniciativas realizadas por otras empresas y entidades que focalizan sus trabajos en estas temáticas.

Esto se llevará a cabo mediante un benchmarking que tendrá como objetivo conocer un panorama actual nacional e internacional sobre las principales estrategias y prácticas que otras organizaciones hayan implementado y que sirvan de base para una primera mirada de la importancia de esto en el mundo actual, entendiéndose esto como diagnósticos, planificaciones, modelos, entre otros.

El siguiente paso será elaborar una discusión sobre cuáles son las principales dimensiones que deben tener estas estrategias y prácticas en base a la revisión realizada anteriormente, con el propósito de conocer cuáles son los aspectos más relevantes para llevar a cabo la gestión de la diversidad, equidad e inclusión.

Finalmente, y en base a las dimensiones encontrados, el producto final consistirá en un modelo metodológico que sea adaptable según el contexto, características y necesidades de cada organización, cómo herramienta ingenieril para incorporar, desarrollar e implementar la gestión adecuada de la diversidad, equidad e inclusión.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

El objetivo general de este informe es construir un modelo metodológico de cómo llevar a cabo la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones, logrando un cambio en su cultura y espacios laborales libre de discriminaciones y brechas de oportunidades para todos sus colaboradores y colaboradoras mediante una estrategia para la incorporación de estas temáticas.

2.2. Objetivos Específicos

Para lograr llevar a cabo el objetivo general recién nombrado, se proponen los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar un benchmarking nacional e internacional de prácticas e iniciativas para transversalizar e incorporar la diversidad, equidad e inclusión en las gestiones de una organización.
2. Discutir en base a las prácticas e iniciativas revisadas cuáles son los ejes más relevantes para la gestión de la diversidad y equidad en las organizaciones.
3. Elaborar una metodología para gestionar la diversidad, equidad e inclusión que sea adaptable para organizaciones.

3. Marco Conceptual

Para este informe se contará con un marco conceptual que consta de cuatro secciones, perspectiva de género, diversidad e inclusión, beneficios de contar con una organización equitativa e inclusiva y modelos organizacionales

3.1. Perspectiva de género

Para comprender a que se refiere esta perspectiva, es importante comprender la diferencia entre sexo y género, en su texto “Perspectiva de género”, Marta Lamas [23] indica que el sexo se asocia a lo biológico, mientras que el género corresponde a una construcción social y cultural, es decir, un conjunto de atributos simbólicos, sociales, políticos, económicos, jurídicos y culturales de acuerdo con si una persona es hombre o mujer.

Estas construcciones hacen que las conductas objetivas y subjetivas de las personas se vean reglamentadas y limitadas, ya que fabrica una concepción de cómo deben ser y comportarse hombres y mujeres.

Así, el concepto de género también se entiende como categoría de análisis surgida en el ámbito académico, que postula que la diferencia sexual, biológica y reproductiva no explica ni justifica la desigualdad social existente entre mujeres y hombres. Son los procesos de socialización y valoración jerarquizada entre lo femenino y lo masculino los que construyen la desigualdad existente entre los sexos. [5]

La perspectiva de género se basa en entender que el enfoque de género se sustenta en la premisa de que las políticas afectan de manera diferente a hombres y mujeres, y entonces es necesario apuntar a examinar el impacto que tienen éstas en su población objetivo, lo cual no queda exenta en el mundo de las organizaciones. Cuando se habla de perspectiva de género, se hace alusión a una herramienta conceptual que busca mostrar que las diferencias entre mujeres y hombres se dan no sólo por su determinación biológica, sino también por las diferencias culturales asignadas a los seres humanos.

Mirar o analizar alguna situación desde la perspectiva de género permite entender que la vida de mujeres y hombres puede modificarse en la medida en que no está “naturalmente” determinada. Es decir, el enfoque o perspectiva de género es una herramienta que permite comprender las necesidades y demandas diferenciadas de hombres y mujeres con el propósito de dar respuestas más equitativas.

De mano con lo anterior, Lamas [23] también destaca que la perspectiva de género *impacta a mujeres y a hombres, y beneficia al conjunto de la sociedad, al levantar*

obstáculos y discriminaciones, al establecer condiciones más equitativas para la participación de la mitad de la sociedad y al relevar a los hombres de muchos supuestos de género que son también un peso y una injusticia.

3.2. Diversidad e inclusión

La diversidad se refiere a la colección de diferencias y similitudes individuales que existen entre las personas, estas componen la pluralidad y originalidad de identidades que caracterizan a los distintos grupos que componen los seres humanos.

Estas diferencias pueden ser de origen cultural, étnico, de género, generacionales, orientación sexual y más. La diversidad no solo abarca aspectos como etnias o discapacidades, sino que incluye a todas las personas, con sus semejanzas y diferencias. Entre los grupos de la diversidad se pueden encontrar los siguientes; diversidad de género, personas con discapacidad, diversidad sexual, migrantes, personas mayores, personas con antecedentes penales, entre otros.

En su libro “Organizational Behavior”, Robert Kreitner [20] aborda la diversidad como un tema crucial en el contexto organizacional, enfatiza la importancia de liberar el potencial de todas y todos los empleados, independientemente de su origen, género, raza, orientación sexual o habilidades. La gestión de la diversidad implica crear un entorno inclusivo donde cada individuo pueda contribuir plenamente y beneficiarse de la organización. También, sugiere que la diversidad no solo es una cuestión de cumplir con cuotas o políticas, sino de reconocer y aprovechar el potencial único de cada empleado. Al valorar las diferencias individuales, las organizaciones pueden fomentar la creatividad, la innovación y la eficacia. Por último, también destaca la gestión de la diversidad en un contexto global, las empresas que operan en múltiples culturas deben comprender y adaptarse a las diferencias culturales para lograr el éxito en un entorno diverso.

Por su parte, la inclusión es un concepto cuyo objetivo es reconocer la importancia de la diversidad de las personas para participar en la sociedad a partir de la igualdad de oportunidades, lo cual se liga fuertemente a un enfoque de derechos humanos, el que sitúa a los individuos al centro del desarrollo, entregando una respuesta política a los problemas de integración de las sociedades modernas.

Desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por Naciones Unidas en la Agenda 2030, el enfoque de inclusión social se encuentra directamente vinculado con el principio fundamental de que “nadie quede atrás”. En otros términos, el concepto de inclusión social se entiende como un proceso generador de oportunidades para que todas las personas sean partícipes del desarrollo.

La consultora Global Diversity Practice [13] define la inclusión como el esfuerzo de las organizaciones y a las prácticas en las que diferentes grupos o individuos con diferentes antecedentes son bienvenidos cultural y socialmente, dónde todas y todos tienen los

mismos tratos. Estas diferencias pueden ser evidentes, como origen nacional, edad, raza y etnia, religión, género, estado civil y nivel socioeconómico, o pueden ser más inherentes, como antecedentes educativos, capacitación, experiencia en el sector, antigüedad en la organización, incluso personalidad, como introvertidos y extrovertidos”.

3.3. Beneficios de la gestión de la diversidad, inclusión y perspectiva de género en las organizaciones

Una vez descritas a lo que se refiere la perspectiva de género junto con la diversidad e inclusión, es importante identificar con mayor detalle las razones que hacen que la gestión de la equidad y la diversidad debieran ser temas de relevancia en las organizaciones, ya que estas traen consigo beneficios a considerar ya que pueden considerar una estrategia inteligente y no sólo un imperativo ético.

3.3.1. Rentabilidad y productividad

En el año 2020, la consultora Mckinsey & Company [24] publica el estudio “Diversity wins” como su tercer informe global de la diversidad en las empresas y que completa a los estudios previos de 2015 (“Diversity Matters”) y 2018 (“Delivering through Diversity”), dónde realiza una comparativa de los resultados obtenidos en estas dos ediciones previas, en las que concluye que *los beneficios de la diversidad en las empresas son cuantificables y que su aportación tiene un peso positivo y cada vez más importante en las cuentas de resultados*. Este estudio abarcó a más de mil empresas en más de 15 países alrededor del mundo.

Entre los principales hallazgos del trabajo, se destaca que las empresas que han apostado por integrar la diversidad, con una perspectiva transversal, innovadora e inclusiva, son las que reportan mejores avances a nivel de incremento de beneficios y de satisfacción e implicación de sus plantillas, en un período de 5 años (2014-2019), que son donde se llevaron a cabo los tres estudios.

Mckinsey destaca dos principales factores de diversidad que son definitorios para un positivo progreso empresarial, los cuáles son el género y el origen étnico cultural.

En la figura 2, obtenida del informe Diversity wins de Mckinsey, se puede apreciar la comparativa de los tres estudios mencionados anteriormente, estos muestran porcentualmente cómo se relaciona la rentabilidad de una empresa con la gestión de la diversidad de género, es decir, para las empresas que incorporan una perspectiva inclusiva de género en sus equipos y desarrollan políticas de gestión de la diversidad, pueden

apuntar a obtener hasta un 25% de probabilidades de niveles de rentabilidad por encima del promedio.

The business case for gender diversity on executive teams is stronger than ever

Likelihood of financial outperformance¹, %

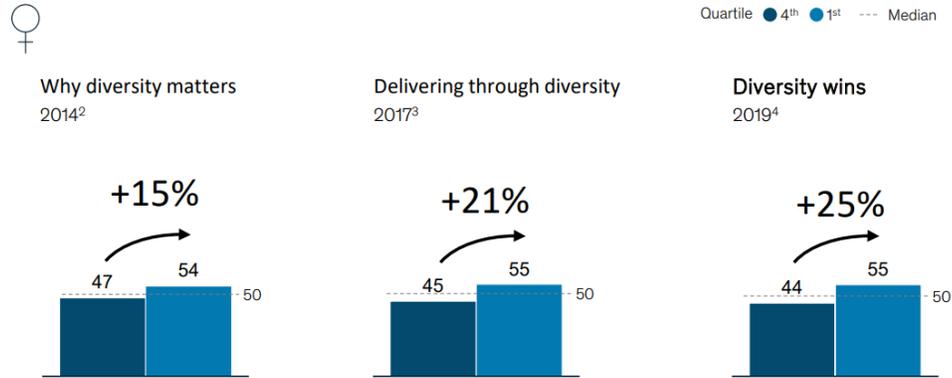
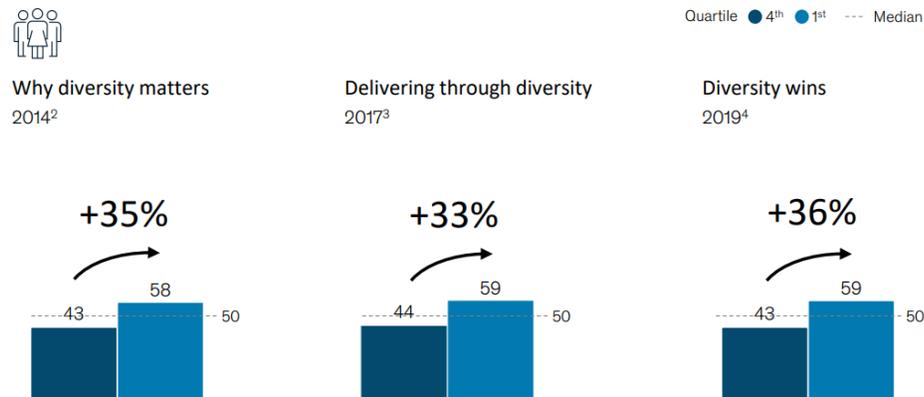


Figura 2. Relación entre rentabilidad y gestión de la diversidad de género en las empresas. Fuente: Diversity Wins [24]

Por su parte, este porcentaje puede aumentar hasta un 36% si se logra una gestión efectiva de la diversidad étnica y cultural, es decir, aquellas que incorporan y estimulan la participación inclusiva de personas de diferentes nacionalidades y contextos culturales en sus órganos de decisión [15], así lo muestra la figura 3.

The business case for ethnic diversity on executive teams remains strong

Likelihood of financial outperformance¹, %



1. Likelihood of financial outperformance vs the national industry median. p-value <0.05, except 2014 data where p-value <0.1.
 2. n = 364; US, UK, and Latin America; EBIT margin 2010-2013.
 3. n = 589; US, UK, Brazil, Mexico, Singapore, and South Africa; EBIT margin 2011-2015.
 4. n = 533; US, UK, Brazil, Mexico, Singapore, Nigeria, and South Africa where ethnicity data available in 2019; EBIT margin 2014-2018.
 Source: Diversity Matters data set

Figura 3. Relación entre rentabilidad y gestión de la diversidad étnico y cultural en las empresas. Fuente: Diversity wins [24]

La atracción y retención del talento también toma un rol importante si se habla de productividad, la percepción de las y los colaboradores de una organización que promueve un ambiente en el que las personas pueden usar sus talentos individuales, mejora la satisfacción y el sentido del trabajo, lo que se refleja consecuentemente en una disminución de costos y de rotación, aumentando así la productividad [2].

3.3.2. Innovación y toma de decisiones acertadas

En el contexto de las empresas, la innovación es un factor clave para el aseguramiento del éxito [18], esta va de la mano con la creatividad, y se consideran recursos necesarios para lograr resultados tangibles que mejoren la eficiencia y eficacia de las labores de las organizaciones. Una buena gestión de la innovación va de la mano con la existencia de grupos de trabajo diversos donde se promueva la multiplicidad de puntos de vista [2], lo cual aumenta el análisis crítico y permite la toma de mejores decisiones, lo cual crea ventajas comparativas para las empresas.

El informe Diversity, Equity & Inclusion elaborado por el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible en colaboración con la consultora Korn Ferry, destaca que la diversidad, la equidad y la inclusión son beneficiosas tanto para los empleados como para las empresas, y que más allá de ser fundamental para los esfuerzos de las empresas en la lucha contra la desigualdad, el talento inclusivo y equitativo y las prácticas empresariales, también es una fuente de ventaja competitiva, a continuación se citan estas ventajas de empresas que posean una buena gestión en materias de diversidad e inclusión:

- Tienen un 70% más de probabilidades de captar nuevos mercados.
- Cuentan con un 75% más de probabilidades de que las ideas se conviertan en productos.
- Obtienen un 19% más de ingresos por innovación.
- Toman mejores decisiones el 87% de las veces.
- Son mejores resolviendo retos complejos.

Un estudio de la consultora Deloitte [21] también reveló que una buena gestión de diversidad e inclusión adquieren un 17% de mejora en el rendimiento de sus labores, además de hacer que el 29% más de las personas que componen la organización se sientan incluidas en ella.

3.3.3. Cumplimiento Normativo y Responsabilidad Social

Es importante también hablar sobre la importancia que tiene la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en ayudar a las organizaciones a cumplir el marco normativo y regulatorio en el entorno de un mundo globalizado. El quinto objetivo de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) adoptados por la ONU [25] afirma que es importante lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, dónde una de sus dimensiones indica que se debe velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de decisión en la vida política, económica y pública, lo cual también involucra al universo de las organizaciones.

Otra dimensión de estos objetivos que se debe trabajar para poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) [27] define la discriminación como cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.

De la mano con lo anterior es que también nace el concepto de interseccionalidad, Platero [31] comenta que esta se refiere a que el sexo, el género, etnia, clase social o la orientación sexual, como otras categorías, están interrelacionadas, lo que crea múltiples niveles de injusticia social y una doble discriminación.

Es así entonces que la gestión de la diversidad e inclusión es beneficiosa para las organizaciones como parte de la responsabilidad social que estas deban poseer y así evitar situaciones de discriminación entre sus colaboradores, para así potenciar los beneficios asociados a la productividad y rentabilidad del negocio.

3.4. Modelos Organizacionales

Para la elaboración de un modelo metodológico se utilizarán dos modelos organizacionales como herramientas para estructurar los pasos que se propondrán, la Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Santiago Quijano y el modelo de gestión del cambio de Kotter.

3.4.1. Auditoría del Sistema Humano (ASH) de Quijano

El modelo ASH (Auditoría del Sistema Humano, o también, Análisis del Sistema Humano) [33], se plantea como una propuesta integrada, realizada desde la psicología del trabajo y de las organizaciones, para la evaluación de intangibles, la evaluación de la calidad en los modelos de excelencia, y en general para el diagnóstico y la intervención en el sistema humano de las organizaciones, así como para la investigación del comportamiento humano en las mismas. El ASH busca evaluar la calidad en los modelos de excelencia y sirve para diagnosticar y mejorar el sistema humano en las organizaciones, y entrega la relación y coherencia que las distintas dimensiones de una organización tienen entre sí, estas dimensiones corresponden al entorno, estrategia, estructura, sistemas y procesos psicológicos y psicosociales. En la ingeniería, estas aplicaciones se pueden considerar dentro de los procesos de mejora continua, donde se pueden identificar oportunidades de mejora e implementar acciones resolutivas.

3.4.2. Modelo de gestión del cambio de Kotter

El modelo de Kotter es una metodología propuesta por el profesor John Kotter [22] con el objetivo de guiar de manera estratégica los procesos de cambio y transformación dentro de una empresa mediante ocho pasos fundamentales. En su literatura, Kotter define que independiente del tipo de organización, esta intenta convertirse significativamente en mejores competidores, también, que es importante aprender de casos exitosos, que el proceso de cambio siempre atraviesa por una serie de fases, y que un cambio requiere de un intervalo considerable de tiempo.

Los ocho pasos que propone Kotter para la gestión del cambio son:

- Establecer un sentido de urgencia: Transmitir la necesidad del cambio y crear conciencia sobre la importancia de actuar rápidamente.
- Formar una coalición: Reunir a un grupo de líderes comprometidos con el cambio y que tengan la capacidad de influir en otros.
- Crear una visión compartida: Desarrollar una visión clara y atractiva del futuro deseado y generar una estrategia para cumplirla.
- Comunicar la visión: Comunicar la visión de manera efectiva a todos los miembros de la organización.
- Empoderar a los colaboradores y colaboradoras: Eliminar obstáculos y dar a los empleados la autoridad y recursos necesarios para implementar el cambio.
- Generar objetivos a corto plazo: Celebrar logros tempranos para mantener la motivación y demostrar que el cambio es posible.
- Consolidar los logros y generar más cambios: Utilizar el impulso generado por los objetivos y metas cumplidos para seguir avanzando.
- Institucionalizar los cambios: Integrar los nuevos enfoques en la cultura y procesos de la organización.

4. Metodología

En base al marco conceptual descrito en la sección anterior y para lograr el objetivo general de este trabajo de título, la metodología se dividirá en tres partes, cada una con el propósito de lograr los objetivos específicos:

1. Benchmarking de iniciativas y prácticas para incorporar la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones que sean recomendadas por entidades que se encuentren en el contexto de estas temáticas.
2. Discutir cuáles son los ejes más importantes para planificar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones en base al mapeo realizado.
3. Construir un modelo metodológico que integre los hitos, pasos y recomendaciones estratégicas más importantes para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones

La primera consta en realizar un mapeo de iniciativas y prácticas para incorporar la perspectiva de género y diversidad en organizaciones y empresas, entendiéndose esto como una revisión sistemática de informes, artículos o documentos realizados entidades que promuevan este tipo de prácticas y que hayan realizado estudios en los que se demuestren casos de éxito en empresas nacionales e internacionales.

Para la selección de estas entidades y documentación, se tomarán en cuenta factores como la relevancia que estos han tenido en materias de género y diversidad dentro de sus propios alcances, es decir, entidades e iniciativas que han demostrado buenos resultados en base a lo que realizan, donde se encuentran grupos de grandes empresas, grandes y medianas consultoras, instituciones públicas, entre otros. La Tabla 1 muestra los documentos seleccionados a analizar y el nombre de la entidad a cargo de su elaboración:

Tabla 1. Títulos y entidades para el Benchmark de prácticas e iniciativas para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión. Fuente: Elaboración propia

Título	Entidad
Manual de gestión de la diversidad e inclusión (d&i) en las empresas	Acción Empresas
Buenas prácticas de empresas inclusivas	Fundación ConTRABAJO
Radiografía 2023 Pride Connection Chile	Pride Connection Chile
Benchmark 2023. Prácticas de diversidad, equidad e inclusión.	INcluye

Sistematización de Buenas Prácticas Laborales para la Igualdad de Género reconocidas por el INAMU en 2017, 2019 y 2020, en empresas privadas	INAMU & ONU Mujeres
13 Maneras De Promover La Igualdad De Género En El Trabajo	Vantage Circle
¿Cómo promover la cultura de la diversidad y la inclusión?	Responsabilidad Social empresarial y sustentabilidad (RSS)
Cinco medidas para mejorar la diversidad y la inclusión en el trabajo	Organización Internacional de Trabajadores (OIT)

Cómo se adelantaba anteriormente, el objetivo de este benchmarking es realizar una revisión sistemática de cómo otras entidades entienden e implementan la gestión de la diversidad y equidad en las organizaciones. Para cada uno de los títulos mencionados, se dará una pequeña descripción de la entidad en cuestión, el contenido general del documento, y la información que se utilizará y posteriormente se utilizará.

El siguiente paso consta entonces en elaborar una discusión de los resultados anteriores, con foco en determinar los aspectos más relevantes al momento de gestionar la diversidad y equidad, esto con el propósito de ser un punto de partida para las organizaciones que quieran incluir estas temáticas. Esta se realizará comparando aspectos que hayan entregado más resultados en base a la revisión realizada, con la importancia y beneficios descritos en el marco conceptual.

Finalmente, el último paso corresponde al de la construcción del modelo metodológico, para así dar cabida a abordar el problema de gestión de la diversidad, equidad e inclusión en una organización, para esto se utilizarán herramientas brindadas con el contexto de la ingeniería industrial. La estructura consta de dos hitos, diagnosticar y gestionar el cambio. Para el diagnóstico, los pasos que se deben seguir son el levantamiento de información sobre la caracterización dotacional de la organización, la institucionalidad de la gestión de personas y la percepción de la población, para luego evaluar estos resultados según las cinco dimensiones que propone el modelo de Auditoría del Sistema Humano de Santiago Quijano.

El siguiente paso correspondiente a la gestión del cambio basará su génesis en el modelo de Kotter, condensando sus ocho pasos en tres grandes dimensiones, comunicar el sentido de urgencia en base a los resultados del diagnóstico, una planificación estratégica que sea adaptable según las necesidades de la organización, y una propuesta de indicadores con los cuales medir y evaluar los avances en materias de diversidad, equidad y género en cuanto a los objetivos y metas de la estrategia establecida.

El trabajo concluirá identificando futuros desafíos que tiene la gestión de la diversidad y equidad en las organizaciones, y en el cómo ésta irá apareciendo en las agendas de cada vez más empresas, por lo que se hace importante adentrarse en el mundo de las prácticas e iniciativas de esta índole.

5. Desarrollo

5.1. **Benchmarking** de prácticas e iniciativas para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones.

A continuación, se dará paso a la primera parte de este trabajo que consta de la revisión sistemática a modo de benchmarking de los procesos e iniciativas estudiadas y descritas por entidades de relevancia en el contexto nacional e internacional sobre estas temáticas, se citarán los objetivos de cada uno de los programas que se presentan y las prácticas que sugieren realizar para llevar a cabo su cometido.

5.1.1. **Acción Empresas**

Acción Empresas [3] es una organización sin fines de lucro de origen empresarial cuyo objetivo es mejorar la vida de las personas y del planeta a través de la sostenibilidad empresarial en Chile.

En el año 2021, Acción Empresas publicó su “Manual de gestión de la diversidad e inclusión” [2] cuyo objetivo entregar recomendaciones y sugerencias de acciones para propiciar la gestión de la diversidad en las empresas, dónde hace énfasis en que no existe una fórmula que aplique a la cultura particular de cada organización e invita a reflexionar en torno a la adopción e incorporación de diversidad e inclusión. El contenido de este documento se divide en entregar definiciones de conceptos claves como antecedentes del tema, luego enlista los beneficios que trae consigo una buena gestión de la diversidad e inclusión en las organizaciones, explicita el manual para llevar a cabo esta gestión, describe a los grupos de la diversidad y entrega casos de éxito de empresas. De este manual se recogerá cómo recomienda llevar a cabo la gestión de la diversidad en inclusión, la cual consta de cuatro grandes pasos; gobernanza, diagnóstico, plan de acción y seguimiento.

En el primer paso de gobernanza, dónde lo primero que indica realizar es la declaración del compromiso de la organización con la diversidad e inclusión (D&I), el cual debe ser público, difundido y accesible a todas las personas o partes interesadas. Las acciones que recomiendan para llevar a cabo es que la declaración:

- Sea aprobada por el más alto nivel directivo de la empresa.

- Disponga y defina los recursos necesarios para el desarrollo de acciones relacionadas con la D&I, tanto al interior de sus equipos como también de cara a las comunidades en las cuales están insertas.
- Se base en un asesoramiento especializado interno y/o externo.
- Establezca lo que la empresa espera en relación con D&I, de sus trabajadores, socios, accionistas y otras partes directamente vinculadas con sus operaciones, productos o servicios.
- Se haga pública y se difunda tanto interna como externamente a todos los trabajadores, los socios, accionistas y otras partes interesadas.
- Quede reflejada en las políticas y los procedimientos necesarios para inculcar el compromiso asumido a nivel de toda la empresa.
- La declaración en materia de D&I de la alta gerencia y de la empresa en su conjunto forme parte de la cultura y valores corporativos, de cara a todos quienes están llamados a concebirla, implementarla y controlarla.

También establece que la alta gerencia es la principal responsable de establecer y asegurar la política al resto de la organización, definiendo respectivos objetivos e indicadores para así darles cumplimiento, responsabilidades y asegurar los recursos necesarios para que se pueda llevar a cabo. Además, indica también que cada colaborador/a es responsable de fomentar estas políticas en sus equipos de trabajo. Recomienda también tener instancias de coordinación y relacionamiento con la empresa, como un comité de diversidad, en el que dos veces al año como mínimo se entreguen informes con avances y resultados.

El siguiente paso que menciona tiene que ver con levantar un diagnóstico que funciona como línea base para conocer el mapa de diversidad de la organización. En este se deben elaborar indicadores que sean visibles, como el sexo, edad, país de origen, y también invisibles, como la experiencia laboral, formación, orientación sexual, entre otros, para así conocer el grado de heterogeneidad de la población.

Recomienda realizar un levantamiento cualitativo y cuantitativo, esto mediante encuestas anónimas y confidenciales, y focus group, para así poder levantar esta información. Por último, recomienda en casos excepcionales, promover espacios de diálogo seguros para distintos grupos prioritarios, lo que posibilitará el levantamiento de temáticas que no hayan sido contempladas y podría funcionar como un canal más para identificar brechas laborales.

El tercer paso corresponde a desarrollar un plan de acción que tenga como propósito mejorar la gestión de la diversidad en base a los resultados del diagnóstico anterior, abordando puntos críticos y las brechas identificadas.

Entre los pasos que sugiere que debe tener este plan de acción se encuentran definir un objetivo y alcance del plan, con metas cuantificables, describir las actividades que realizará cada área y los procesos que se verán involucrados, identificar espacios de mejorar para los puntos críticos encontrados y definir indicadores que permitan llevar un seguimiento del plan.

En base a lo dicho en el párrafo anterior, es que el último punto que sugiere Accion Empresas sea el de seguimiento, en este, menciona la importancia de que los indicadores

sean de calidad para medir los avances que se realicen, cómo también trabajar con metas concretas y plazos específicos.

En esta sección, el manual entrega ejemplo de acciones a realizar en diferentes procesos que ayuden a promover una buena gestión de la diversidad e inclusión, a continuación, se citan:

Reclutamiento, selección y contratación inclusiva:

- Búsquedas laborales con mensajes que afirman compromiso con D&I.
- Evaluar CV y solicitudes sin tener acceso a nombres o características para identificar a los postulantes (CV ciego).
- Fuentes de reclutamiento: alcances hacia la diversidad poblacional. Contratar personal a través de organizaciones, servicios o plataformas que trabajan con grupos prioritarios.
- Generación de redes con fundaciones, organizaciones, que puedan contar con mayor apertura de perfiles laborales a los cuales se puede dirigir la búsqueda.
- Analizar requisitos y lenguaje utilizado en las descripciones de tareas para garantizar que sean equitativos e inclusivos, al igual que el uso de imágenes de forma representativa y sin sesgos.
- Contar con un equipo de reclutamiento y selección con competencias en temáticas de inclusión y sesgos inconscientes, que cuenten con las herramientas adecuadas para evaluar a candidatos diversos. Debe incluir entrenamiento en evaluación para personas con discapacidad que requieran ajustes durante su proceso de evaluación.
- Tener un plan de inducción que contemple necesidades para determinados grupos prioritarios.

Formación en materia de D&I:

- Impartir talleres de liderazgo inclusivo y gestión de la diversidad de manera transversal en la empresa.
- Realizar jornadas de concientización y capacitación relacionadas a la diversidad y a los distintos grupos prioritarios definidos a trabajar para lograr la reducción de sesgos.
- Crear programas de liderazgo/mentorías/promoción de redes internas/planes de desarrollo de carrera o sucesión, orientadas a grupos prioritarios.
- Impartir talleres transversales de sensibilización en cuanto a los sesgos que existen en los distintos grupos prioritarios.
- Establecer la promoción de la participación de los grupos menos representados en tareas que rompan con los estereotipos y sesgos, por ejemplo: incorporar mujeres en labores masculinizadas, como el manejo de grúas de operaciones logísticas

Comunicaciones:

- Plan de comunicaciones. Elaborar un mensaje que refuerce el compromiso de la empresa y de la dirección con la inclusión y la diversidad, a través de una perspectiva de diversidad establecida en la estrategia comunicacional de manera transversal. Los procesos de comunicación van a permitir sensibilizar a la

organización y generar un impacto en la cultura organizacional sobre los aportes que tiene la diversidad.

- El compromiso e interés con la gestión de la diversidad debe ser público y difundido a través de políticas, planes de acción, memorias, página web, publicidad y entre otros.
- Contar con un código ético del uso de lenguaje e imágenes.
- Incorporar distintas estrategias de comunicación, a través de diferentes canales que permitan el ingreso de forma dinámica.
- Tener un canal de denuncias y reclamos para situaciones y tratos de discriminación con procedimientos y sanciones claras y públicas. Fomentar su uso para las y los colaboradores, otorgando garantías de confidencialidad, transparencia, efectividad y no represalias, que genere confianza en quienes deseen ocuparlo. Las políticas y protocolos deben actualizarse según los resultados de la investigación de las denuncias.
- Promover la comunicación inclusiva. Generar conciencia sobre la creación de estereotipos, barreras y/o distinciones, hacer visibles prejuicios y sesgos inconscientes de manera que puedan ser trabajados. Comunicar, desde un enfoque de respeto, características como la edad, género, raza, etnia, religión, clases sociales, sexualidad, discapacidad, nacionalidad y todas aquellas particularidades que hacen únicas a las personas e iguales en la diferencia.
- Utilizar lenguaje inclusivo en las diferentes comunicaciones, materiales, documentos e imágenes que muestran la diversidad dentro de la organización, para incluir a la gran mayoría de personas.

Alianzas estratégicas en el plan de trabajo:

- Las alianzas estratégicas son determinantes en el desarrollo de una iniciativa de diversidad eficaz para acceder a conocimientos y recursos. Estas se pueden realizar con el sector público, academia y organizaciones de la sociedad civil, etc.
- El objetivo es establecer un compromiso sólido, por ambas partes, que permitan vías de colaboración, espacio para compartir buenas prácticas, asesoramiento y apoyo en la gestión de la diversidad y la inclusión.

Seguimiento: monitoreo, evaluación y mejora continua:

- Monitorear y revisar la efectividad de las iniciativas y trazar el progreso, así como mantener a los trabajadores informados de los avances.
- Levantamiento, análisis y actualización de los indicadores definidos como claves con la colaboración del comité de D&I y debiera incluir encuestas y focus group con los trabajadores y las trabajadoras para medir la percepción respecto a gestión de D&I y/o encuestas anónimas al personal perteneciente a los grupos prioritarios definidos para evaluar la percepción de inclusión.

5.1.2. Fundación ConTRABAJO

Fundación ConTRABAJO es una organización sin fines de lucro [11] que asesora y acompaña a empresas para lograr una inclusión laboral sostenible de personas con discapacidad, abordando de manera integral y sistemática el proceso de inclusión.

ConTRABAJO elaboró un documento titulado “Buenas prácticas de empresas inclusivas” [12], cuyo contenido consta de introducir con los beneficios de la inclusión laboral, y de un cuestionario de prácticas basado en los parámetros que entrega la Asociación Americana de Personas con Discapacidad (AAPD) y Disability:IN para evaluar los niveles de inclusión de la discapacidad en las empresas.

De este documento se enlistan las prácticas que se mencionan, las cuáles se subdividen en cinco áreas, cultura corporativa y liderazgos, accesibilidad empresarial, atracción y retención de talento, y extensión y relaciones comunitarias.

En primer lugar, se menciona que con cultura corporativa y liderazgo se refiere a determinar si la empresa mantiene un compromiso cultural con la inclusión de la discapacidad que es sostenido y visible. Las primeras preguntas del cuestionario son:

- La empresa cuenta con una declaración o política de diversidad e inclusión que menciona explícitamente la discapacidad, y se encuentra disponible en un sitio web de acceso público.
- La empresa define objetivos concretos de contratación o reclutamiento para personas con discapacidad, monitoreando los avances. Las metas pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.

Para esta última, menciona que un ejemplo de indicador podría ser entrevistar a al menos una persona con discapacidad para cada vacante, o capacitar al personal de selección para que puedan conducir entrevistas en distintos formatos y mejorar la accesibilidad de los procesos.

También se sugiere que las empresas realicen periódicamente encuestas de compromiso empresarial entre su planta de trabajadores, que le permiten comparar los niveles de satisfacción de sus colaboradores con y sin discapacidad.

Para este punto también se menciona que el compromiso de los liderazgos es un punto importante, dónde se debe evaluar que:

- Al menos uno de los líderes ejecutivos de los dos niveles superiores liderazgo de la empresa haya demostrado externamente su apoyo a la inclusión de la discapacidad; ya sea formando parte del directorio de una organización externa centrada en la discapacidad, o bien haciendo una declaración pública al respecto.

- Las evaluaciones de desempeño individual de los altos ejecutivos incluyen específicamente aspectos sobre la diversidad y la inclusión de la discapacidad.

El siguiente aspecto corresponde a si la empresa es accesible y se presenta públicamente como tal, esta se subdivide en accesibilidad física y digital, con respecto a la primera, se menciona lo siguiente:

- Los procedimientos de preparación ante emergencias mencionan específicamente a las personas con discapacidad, y la empresa proporciona más de dos maneras para apoyar a las personas con discapacidad en caso de emergencia.
- La empresa cuenta con procedimientos para asegurar y evaluar la accesibilidad física de todos sus edificios y locaciones.

Con respecto a la accesibilidad digital, se menciona:

La empresa requiere que sus productos digitales tanto internos como externos (apps, presentaciones, documentos, formación, etcétera) cumplan con parámetros de accesibilidad.

- La empresa cuenta con dos o más maneras de chequear el cumplimiento de parámetros de accesibilidad web de acuerdo a la WCAG.
- El área de soporte de la empresa está preparada para manejar las solicitudes que hagan sus clientes o colaboradores para adaptar sus comunicaciones a formatos accesibles.

El WCAG es un estándar internacional para hacer que el contenido web sea accesible para personas con discapacidad [43].

Con respecto a la atracción y retención de talento, se refiere a que la empresa mantiene prácticas de reclutamiento y selección diseñadas para acoger las necesidades de personas con discapacidad, las evaluaciones son:

- Las ofertas de trabajo publicadas explicitan el compromiso de la empresa con la inclusión de personas con discapacidad.
- Las ofertas laborales publicadas incluyen al menos dos medios de contacto para que los postulantes soliciten ajustes razonables.
- La empresa participa de iniciativas concretas y específicamente orientadas a la atracción de talento externo con discapacidad.

Sugiere también que las empresas empleen el lenguaje clara y sencillamente, evitando las ambigüedades.

También se menciona que debe haber un ambiente propicio para declarar la discapacidad, dónde:

- La empresa ofrece medios sencillos y seguros para que sus trabajadores/as declaren su discapacidad si así lo desean, manteniendo la debida confidencialidad de los datos sensibles.

- Existen iniciativas concretas para promover la autoidentificación de las personas con discapacidad dentro de la planta de empleados, las cuales se integran orgánicamente en la cultura organizacional.

Por último, con respecto a ajuste y ayudas técnica, se menciona que:

- Hay una política interna de ajustes razonables que toda la planta de trabajadores puede consultar.
- Se destinan fondos para realizar ajustes razonables, y los roles supervisores están conscientes de su existencia y funcionamiento.

Finalmente, el listado concluye con una sección de extensión y relaciones comunitarias, dónde se menciona que la empresa debe realizar actividades de acción comunitaria que celebran y proveen apoyos para las personas con discapacidad, cómo:

- La empresa tiene programas formales de vinculación con organizaciones de personas con discapacidad para comprender e integrar las necesidades de la comunidad en el diseño de sus productos.
- Existe un plan para asegurar que las publicaciones en redes sociales sean accesibles.

5.1.3. Pride Connection Chile

Pride Connection es una red de organizaciones que a 2023 la conforman 157 empresas, las cuáles buscan promover espacios inclusivos y diversos. Esta entidad genera radiografías todos los años de estas empresas y las evalúa en materias de D&I, cómo lo es el caso del 2023. En este caso, se utilizará la “Radiografía D&I Pride Connection Chile” [32] del año 2023 que reúne la evaluación de todas las empresas que rellenan el cuestionario, el cual dicho fueron 144. Se mencionarán las dimensiones con las que se evalúa como parte del mapeo de iniciativas para gestionar la diversidad e inclusión en las organizaciones.

La primera dimensión se refiere a que las empresas incluyan una política de diversidad e inclusión, y que estas contengan las expresiones “orientación sexual”, “expresión de género” e “identidad de género” en sus contenidos. Además, que los pilares de estas políticas sean la equidad de género, discapacidad, diversidad LGBTI+, generaciones mayores, y nuevas generaciones. También, sugiere que estas políticas deben encontrarse disponibles en la página web, contenerse en el código de ética y reglamento interno de conducta, y también podrían ser comunicadas en afiches o infografías en los espacios laborales.

Siguiendo, menciona que se debe contar con un protocolo o manual contra acoso, discriminación y violencia LGBTI+, y también contar con una política D&I extensiva a los proveedores.

La siguiente dimensión corresponde a la de competencia organizacional, donde se mencionan las iniciativas de contar con redes de colaboradores y colaboradoras LGBTI+ y comités de D&I, que sean integrado por la alta gerencia y que cuenten con un coordinador/a que sirva de persona a cargo para gestionar estas iniciativas.

También, menciona que se debe contar con un presupuesto destinado a la gestión de la diversidad e inclusión en la organización, de igual manera se debe contar con planificación anual y KPI 's para la medición de los avances.

Con respecto a la dimensión de entrenamientos, esta se refiere a que las empresas cuenten con programas de entrenamiento y sensibilización LGBTI+ a sus trabajadores ya existentes y capacitaciones para nuevos ingresos, además, para la radiografía se registró que las temáticas que más se abordaron fueron la equidad de género, discapacidad y sesgos inconscientes.

La radiografía también arrojó que los entrenamientos son mayoritariamente dirigidos a colaboradore/as, alta y media gerencias y al cuerpo directivo, además de indicar de la cantidad de empresas hacían públicos son compromisos con respecto a diversidad e inclusión.

Con respecto a iniciativas con foco LGBTI+, se menciona la aplicación de encuestas, ya sea de clima organizacional o de otra índole vinculada a D&I. También, la existencia de un canal y plan de acción en caso de denuncias, cómo también contar con una caracterización LGBTI+ de la organización.

Los elementos que incluyen las encuestas anónimas son mayoritariamente:

- Factores personas.
- Factores grupales.
- Factores organizacionales objetivos.
- Factores organizacionales subjetivos.
- Caracterización de colaboradores LGBTI+.
- Otros factores.

Un aspecto importante que se menciona también es contar con un protocolo de transición de género, en los que se incluyan beneficios para personas trans y beneficios para hijo/as trans, como por ejemplo:

- Acompañamiento psicológico o psiquiátrico.
- Gastos médicos de hospitalización/ambulatorios.
- Gastos médicos por terapias hormonales.
- Acompañamientos legales/administrativo.
- Días administrativos adicionales (cambio de sexo, nombre registral o terapias).

5.1.4. INcluye

INcluye es un grupo de organizaciones de diversos sectores, comprometidas en crear un movimiento que genere una transformación social sobre temas de Diversidad e Inclusión en México y Colombia [40], presidida por TalentLab, la cuál es una entidad que se dedica a entregar de diagnósticos avanzados, estrategias de capital humano, experiencias de aprendizaje, entre otros [41]. El año 2023, Talentlab publicó su “Benchmark 2023. Prácticas de diversidad, equidad e inclusión” [39] dónde se busca conocer el estado actual de las prácticas llevadas a cabo por las organizaciones que forman parte del Foro INcluye y de otras organizaciones interesadas en participar.

Este reporte se realizó con encuestas en línea a las personas líderes de diversidad e inclusión y de recursos humanos que desarrollan y gestionan estrategias de esta índole, para comprender con qué programas e indicadores cuentan, medir el nivel de madurez y el impacto que tienen en organizaciones de Latinoamérica. Fueron 157 empresas las que participaron y el índice del documento se divide en el benchmark de las empresas, los pilares evaluados, conclusiones extraídas y próximos pasos y desafíos. Para esta ocasión, se tomará en cuenta los pilares evaluados, ya que se describen las prácticas que más utilizan las empresas para gestionar la diversidad e inclusión.

El primer pilar tiene que ver con cultura y políticas, dónde se evalúa si la empresa cuenta con políticas sobre temas de diversidad e inclusión y si se viven como parte del día a día, es decir, si son parte de la cultura organizacional de la empresa. Los principales focos de las políticas o declaraciones organizacionales fueron:

- Principios de responsabilidad y conciencia social.
- Manifiesto de apoyo y compromiso a la diversidad, equidad e inclusión.
- Hacer cumplir el código de ética y lineamientos de conducta.
- Cero tolerancias a cualquier forma de discriminación o acoso.
- Respeto a los derechos humanos.

Además, se debe contar con programas o prácticas que promuevan a D&I, los principales pilares en los que se tienden a enfocar las organizaciones son la equidad de género, discapacidad, diversidad LGBTI+, edad y flexibilidad laboral.

Por último, se menciona que otra arista importante es la comunicación de las estrategias de diversidad e inclusión, dónde priorizan los canales de comunicación interna (pantallas, página web, redes sociales, otros), a través de los líderes de la organización, y también mediante la realización de charlas, conferencias o foros.

El siguiente pilar tiene que ver con el liderazgo, el cual se relaciona también con el del compromiso, dónde se evalúa que las posiciones de liderazgo de la organización muestren un interés genuino, que apoyen e impulsen temas de diversidad e inclusión, estén

familiarizados las políticas y prácticas de esta índole, y que tengan conciencia de los beneficios de contar con una fuerza laboral diversa y una cultura inclusiva.

Con respecto al pilar de mentalidad se menciona que la organización debe preocuparse de sensibilizar a colaboradores y colaboradoras para que demuestren comportamientos inclusivos, respeten diferentes puntos de vista, entiendan la importancia y su rol en temas de diversidad e inclusión, por ende, es importante contar con entrenamientos en estas estas temáticas, de los cuáles se mencionan [39]:

- Participar en los foros de INcluye
- Actividades vivenciales
- Boletines y otros tipos de comunicaciones
- Conversaciones tipo panel con líderes
- Summit de diversidad
- Exposiciones y talleres
- Foros virtuales con personas expertas
- Campañas de donación a ONGs que apoyan a grupos vulnerados
- Conferencias enfocadas a temas como género, nacionalidad, sesgos y acceso universal
- Programas de empoderamiento femenino
- Sesiones relacionadas a días célebres de diversidad

El pilar de reclutamiento habla sobre si la organización cuenta con procesos definidos que promueven la contratación de forma equitativa, entiéndase esto como participar de reclutamiento promoviendo la D&I (cómo ferias en universidad o de empleabilidad dirigidas a mujeres, personas mayores y personas LGBTI+), prácticas y procedimientos establecidos para reclutar de forma diversa e inclusiva (capacitaciones al equipo reclutador, políticas específicas de selección de personal), patrocinar eventos de reclutamiento dirigido a grupos vulnerados y contar con alianzas o prácticas para reclutar a personas con discapacidad física. Además, en esta sección se pregunta si las empresas ofrecen puestos específicos sólo para hombres o sólo para mujeres (cuota de género).

El pilar de mercado se refiere a si la organización promueve el sentido de D&I en un enfoque externo, evaluando si se cuenta con políticas, prácticas o procesos que involucren a clientes y/o proveedores, y también con las comunidades con las que trabaja.

El pilar de función se refiere a si la organización cuenta con una persona o equipo dedicado a gestionar las estrategias e iniciativas de diversidad e inclusión, entre las que más se reportan corresponden a dirección de recursos humanos, responsable de D&I, y comité de D&I.

El pilar de recursos y lugar de trabajo vuelve mencionar sobre la importancia de que se tenga un presupuesto para fomentar las estrategias de diversidad y género, también evalúa que tan acondicionado están los lugares de trabajo utilizando la variables de sanitarios condicionados, rampas e instalaciones en general para discapacidades físicas, instalaciones con accesibilidad y diseño universal, sistemas, uso de braille y señalización auditiva.

También, se menciona que se debe contar con medios de denuncia en caso de discriminación, contar con políticas y procedimientos y sugiere también tener un comité de ética.

En cuanto al pilar de programas de desarrollo, este se refiere a si la organización se esfuerza por comprender las necesidades de desarrollo de grupos vulnerados y brinda oportunidades de crecimiento a todos/as los/as colaboradores/as. Menciona que esto se suele realizar mediante encuestas de clima laboral, grupos de afinidad, grupos focales, plataformas digitales, entre otros.

El pilar de flexibilidad se refiere a si la organización promueve esquemas de trabajo flexible y se preocupa por la calidad de vida de los/as colaboradores/as, entre los esquemas que más destacaron para promover esto se encuentra el trabajo remoto como principal, y le siguen las jornadas cortas los viernes y horarios escalonados.

Además, menciona que se deben tener prácticas que promuevan el equilibrio entre la vida personal y laboral, entre los que se encuentran programas de salud, líneas de apoyo emocional, salas de lactancia, cursos específicos, días extras y libres por motivos personales, redes de descuentos con otras empresas, entre otros.

Por último, el pilar de maternidad y paternidad se refiere a si la organización cuenta con políticas y programas superiores a las de ley que apoyen la maternidad y la paternidad, contar con un programa o política de adopción, y reconocer los mismos beneficios de familia a parejas no casadas o a parejas del mismo género.

La siguiente sección del documento, la cual también es relevante para este estudio, sugiere indicadores como medida para evaluar la representación de diferentes facetas de la diversidad en la organización, así como saber si esta cuenta con objetivos, indicadores numéricos y métricas sobre el progreso de D&I con relación al negocio.

Los primeros que sugiere son respecto a la caracterización sociodemográfica de la organización, dónde se destaca el género, edad, escolaridad, escuela de procedencia, nacionalidad y discapacidad, además, cada uno de estos indicadores segmentados por posiciones directivas, mandos medios, posiciones de coordinación, supervisión y jefaturas, especialistas/analistas y posiciones operativas.

Se menciona también medir el impacto de la gestión de D&I, mediante encuestas de clima y/o satisfacción, índices de percepción, entre otros. Además de tener objetivos numéricos para medir progreso en estas materias, como por ejemplo el incremento de la participación femenina.

Por último, otros indicadores que menciona tienen que ver con evaluar las brechas salariales, porcentaje de hombres y mujeres en procesos de selección, participación según género por área, grupos generacionales, tipos de discapacidad, posiciones ocupadas por personas con discapacidad, entre otros.

5.1.5. Instituto Nacional de Mujeres (INAMU)

El Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) [35] es una institución autónoma del gobierno de Costa Rica. Su objetivo principal es desarrollar, coordinar y ejecutar políticas orientadas a la protección efectiva de los derechos humanos de las mujeres, y sus áreas de enfoque [16] son la protección contra la violencia, empoderamiento y autonomía, igualdad y equidad de género, y participación social y política.

El año 2022, el INAMU, con la colaboración de ONU Mujeres, publican una sistematización de buenas prácticas laborales para la igualdad de género en empresas privadas [26]. Esta publicación resume ejemplos prácticos de acciones implementadas por empresas en Costa Rica para servir de guía, motivación e inspiración a otras empresas, que pueden estar iniciando esfuerzos o ya hayan realizado avances importantes y quisieran consolidar acciones en algunas áreas.

En este documento se habla sobre la creación Sistema de Reconocimientos para la Igualdad de Género en el Empleo con el fin de motivar a las organizaciones, públicas y privadas, a tomar medidas que promuevan la igualdad de oportunidades y trato entre mujeres y hombres y el cierre de brechas de género en el ámbito laboral. Para términos de este estudio, se describirán los siete reconocimientos que se mencionan en este.

El primer reconocimiento corresponde al de la gestión del talento humano para el cierre de las brechas entre mujeres y hombres, las prácticas asociadas a este son:

- Mejora en los procesos de reclutamiento, selección, promoción y evaluación del desempeño del personal que ingresa a la organización.
- Igualdad salarial.
- Igualdad de oportunidades para el acceso a formación y capacitación.
- Acceso de mujeres a puestos de decisión.
- Acceso de mujeres a puestos, oficios y ocupaciones no tradicionales.
- Cultura organizacional de respeto a los derechos humanos y la no discriminación de las personas usuarias por razones de género, edad, etnia, discapacidad, entre otras.

El segundo reconocimiento corresponde al de las experiencias laborales en salud integral, las prácticas asociadas a este son:

- Ambiente de trabajo de mutuo respeto entre hombres y mujeres.
- Herramientas para identificar, referir y dar seguimiento a los casos de violencia doméstica, acoso laboral y hostigamiento sexual contra las mujeres.
- Capacitación y sensibilización de carácter preventivo, respecto de las conductas que reflejen violencia de género y/o discriminación.
- Inclusión y diversidad de género.

- Medidas en refuerzo de la autoestima y la salud mental de las personas trabajadoras.
- Programas para el autocuidado de la salud sexual y salud reproductiva de hombres y mujeres en su diversidad.

El tercer reconocimiento corresponde al de las prácticas de corresponsabilidad social de los cuidados, las prácticas asociadas a este son:

- Procedimientos y acciones que permitan conciliar la vida personal, familiar y laboral como: Flexibilidad horaria, permisos a la madre y al padre para atender asuntos familiares y personales.
- Sensibilización en género para modificar la cultura machista y evitar el acoso o la burla sobre la justa distribución de las tareas domésticas.
- Campañas internas de sensibilización dirigidas a hombres y mujeres sobre la corresponsabilidad de los cuidados.

El cuarto reconocimiento corresponde al de las experiencias de comunicaciones y lenguaje no sexista , la práctica asociada a este es:

- Comunicaciones escritas y digitales hacia lo interno y externo de la organización con un lenguaje no sexista e inclusivo.

El quinto reconocimiento corresponde al de las prácticas para la igualdad de género en la cadena de valor , la práctica asociada a este es:

- Implementar cláusulas contractuales que promuevan la igualdad de género en las organizaciones proveedoras, suplidoras y distribuidoras de bienes y servicios a lo largo de su cadena de valor.

Por último, el sexto reconocimiento corresponde al de servicios que presta la organización que reconocen las necesidades diferenciadas de mujeres y hombres, las prácticas asociadas a este son:

- Acceso a los servicios tomando en consideración las necesidades e intereses de las mujeres y hombres en su diversidad.
- Programas y proyectos orientados al cierre de brechas de género.

5.1.6. Vantage Circle

Vantage Circle [44] es una plataforma global que ofrece soluciones para mejorar la experiencia de los empleados y la cultura laboral. Su objetivo es forjar conexiones significativas entre los empleados y sus organizaciones, han trabajado con más quinientas empresas y se han desenvuelto en más de 59 países. Vantage Circle elaboró un listado de trece maneras de promover la igualdad de género en el trabajo [45], este artículo contiene antecedentes sobre las brechas de género en el contexto laboral, define la igualdad de género en el trabajo, su importancia, y por último enlista las formas en las que recomienda incorporarla en el lugar de trabajo, se utilizará esta última sección para efectos de este estudio.

La primera recomendación que hace es revisar los anuncios de vacantes, para verificar que estos estén libres de discriminación, hace énfasis en que una sola palabra podría desanimar a mujeres y personas de la diversidad LGBTI+. De manera más concreta, se mencionan las prácticas de eliminar todos los pronombres binarios de género, destacar las oportunidades de formación y mantener un equilibrio de género en los anuncios.

El segundo punto se refiere a verificar y revisar todas las preguntas de la entrevista para erradicar las preguntas sensibles al género, ya que se mencionan que esto dirá mucho de la cultura organizacional de la empresa. Recomienda evitar hacer preguntas sobre planes futuros de casarse o de embarazo.

El tercer punto se refiere a analizar la proporción de hombres y mujeres en la organización, ya que, en el caso de que la brecha sea muy alta, es un indicador para integrar cambios en los procesos de reclutamiento y selección.

El cuarto punto se refiere a crear una cultura empresarial libre de discriminación, acoso y violencia de género, la cultura debe ser libre de estigmas y tabúes, a continuación, se enlistan las recomendaciones que se mencionan:

- Los gerentes deben empoderar a las mujeres y a cualquier otra persona que pertenezca a la categoría de minorías de género y sexuales.
- Otorgar horarios de trabajo flexibles iguales para todos.
- Practicar la igualdad salarial.
- Fomentar la comunicación interna.
- Abrazar y promover la equidad en el lugar de trabajo.
- Organizar talleres sobre la igualdad de género en el lugar de trabajo.
- Otorgar permisos parentales para nuevas madres y padres sin pareja.
- Ofrecer oportunidades justas a los trabajadores a tiempo completo y parcial, independientemente de su género.

El quinto punto se refiere a hacer énfasis en lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con foco en las madres trabajadoras. Recomienda la posibilidad del trabajo remoto en casos posibles y también la libertad de sabáticos excepcionales.

El sexto punto se refiere a eliminar la brecha salarial, donde se hace énfasis en poner fin a prácticas estereotipadas y sesgadas por género, se debe pagar el mismo salario por las mismas responsabilidades salariales.

El séptimo punto se refiere a tomar medidas estrictas contra el acoso basado en el género, donde menciona que la única solución en casos de discriminación y/o acoso debiesen ser penalizaciones con una ley estricta establecidas, entre estas pueden estar la terminación inmediata del contrato, recorte salarial o de incentivos y quejas oficiales.

El octavo punto se refiere a proporcionar oportunidades de aprendizaje y desarrollo iguales, es decir, independiente de su género. Recomienda llevar a cabo planes de formación en diversidad, como la contratación de profesionales que puedan impartir sesiones sobre temas de género, discriminación y derecho de las mujeres.

El noveno punto se refiere a que se debe aplicar un trato equitativo a todos los aspectos del trabajo, incluido el bajo rendimiento, tanto para hombres y mujeres, y no caer en el sexismo inverso, menciona que no se debe proteger a las mujeres de sus errores, ya que el verdadero significado de la igualdad de género es entregar críticas constructivas a todas las personas.

El décimo punto se refiere a otorgarles roles de liderazgo a las mujeres. Este punto se relaciona con el siguiente, el cual se refiere a otorgarles oportunidades a las mujeres según sus habilidades y experiencias, es decir, dejar que los empleados y empleadas compitan independiente de su género.

El punto doce se refiere a cerciorarse de erradicar los estereotipos de género y promover el empoderamiento de las mujeres como a cualquier otro trabajador.

Por último, el punto trece se refiere a aprender de las entrevistas de salida, con el motivo de conocer los motivos por los cuáles las y los empleados se van de la organización, ya que esto sirve para identificar posibles discriminaciones y es un espacio de mejora para las gerencias.

5.1.7. Responsabilidad Social empresarial y sustentabilidad (RSS)

La RRS es una plataforma mexicana que se dedica a la comunicación y difusión de la responsabilidad social y la sustentabilidad. El año 2021 elaboró un listado de 10 acciones para promover la diversidad, equidad e inclusión laboral en las empresas [7], este menciona cinco que ya se han adoptado de forma generalizada en las empresas, y otras cinco que aún no se han popularizado.

Con respecto a las primeras cinco, se menciona que si bien son comunes se deben conocer aspectos importantes para poder aplicarlas con eficacia.

La primera tiene que ver con ofrecer formación voluntaria sobre diversidad, equidad e inclusión laboral, ya que esto mejora la representación racial y étnica de las empresas. La segunda tiene que ver con escuchar y aprender de las experiencias de las y los empleados, esto se entiende como un factor clave para que estos refuercen su compromiso con la organización, ya que esto mejora los resultados en rendimiento. La tercera tiene que ver con la inversión de recursos en formación interdisciplinaria y mejora de competencias para trabajadoras y trabajadores con salarios más bajos, menciona que esto es un beneficio ya que aumenta sus oportunidades económicas. El siguiente tiene que ver con la creación de programas de tutoría y apoyos económicos, ya que ayuda a aumentar la representación de grupos diversos. Por último, se menciona que se debe desarrollar una cadena de suministro diversa, ya que es importante llevar a cabo contrataciones diversas, porque esto puede traerle beneficios a la empresa.

Con respecto a las cinco prácticas que las empresas aún no adoptan del todo, se encuentra la comunicación de los compromisos en temas de diversidad y equidad, ya que se menciona que cuando un CEO comunica avances en estas temáticas, aumenta las posibilidades de contar con un equipo de liderazgo diverso. La segunda consiste en adoptar un enfoque de atracción de talentos con prioridad en las habilidades, es decir, considerar la experiencia y no solo los estudios cursados. La siguiente tiene que ver con diversificar las fuentes de talento a través de la experiencia profesional, es decir, los procesos de prácticas profesionales. La cuarta se refiere a ofrecer salarios y beneficios que apoyen a las familias, y el último se refiere a comunicar planes de carrera basado en habilidades, ya que menciona que es importante la oportunidad de crecer en una empresa.

5.1.8. Organización Internacional de Trabajadores (OIT)

La OIT [28] es el organismo de las Naciones Unidas dedicado a promover la justicia social y los derechos laborales. Se trata del único organismo de Naciones Unidas de naturaleza tripartita: cuenta con representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores en su estructura de gobernanza. El año 2021, la OIT publicaba un listado de cinco medidas para mejorar la diversidad e inclusión en el trabajo [29], cómo una segunda parte luego de ahondar en los beneficios que tiene la gestión de la diversidad y equidad en las empresas, de estas cinco medidas se analizarán las primeras cuatro.

La primera tiene que ver con la búsqueda de un liderazgo consciente, esto lo explica mencionando que se deben abordar las aristas de contar con políticas claras en materias de diversidad e inclusión, lugares de trabajo inclusivos y fomentar el crecimiento de las y los empleados. También, es importante el compromiso de los responsables de estas gestiones, sumándole que estos deben estar asesorados juntos con los directivos de nivel medio, se debe igualmente fomentar la rendición de cuentas, la importancia de la comunicación y tener disposición con capacitaciones para aprender de los temas correspondientes. Por último, se menciona que se debe valorar el mérito de las y los colaboradores independientemente de su género, etnia, edad o cualquiera otra característica y que de hecho se deben utilizar como fortalezas.

El segundo punto que sugiere es el de analizar las políticas de contratación y recursos humanos de la organización, lo cual se refiere a que los procesos sean orientados a la diversidad, y así se garanticen procesos justos de contratación y se promuevan entornos de trabajo inclusivos. Entre las recomendaciones que entrega para evitar los sesgos de contratación, se mencionan examinar las plataformas que se utilizan y decidir si tiene sentido anunciar las vacantes en diferentes plataformas o bien optimizar las ofertas de empleo para las búsquedas de Internet, revisar los textos (para evitar sesgos de género o racial). Por último, también menciona que se debe tener foco en las competencias, haciendo que un postulante pase por más de un entrevistador o que rellene tareas estandarizadas.

En el tercer punto, menciona la importancia de conocer y levantar la diversidad dentro de la organización, por lo que se recomienda obtener datos mediante encuestas internas o asociarse con redes externas que se dediquen a estas temáticas, así, será posible analizar a quiénes componen la empresa, incluyendo indicadores como género, etnia, raza, edad, discapacidad, orientación sexual u otros.

El siguiente punto se refiere al hecho de estar informado y difundir el mensaje en la organización, se recomienda contar con una persona que esté a cargo de la gestión de la diversidad e inclusión, esta persona debe especializarse en el tema y con el tema podrá brindar apoyo a la organización, y a su vez, impulsar y generar redes con otras entidades que promuevan la diversidad e inclusión.

5.2. Discusión. Principales ejes para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones

Una vez realizado el mapeo de prácticas e iniciativas para gestionar la diversidad e inclusión en las organizaciones que ha sido publicado por distintas entidades e instituciones que se dedican a trabajar en estas temáticas, el siguiente paso es analizarlas y comparar sus respectivos contenidos, con el objetivo de identificar cuáles son los ejes que más se mencionan y que por ende, son altamente recomendados para una organización que quiera comenzar a incorporar estas perspectivas en sus líneas de trabajo, o fortalecer algún eje en específico.

Se debe tener en cuenta la primicia de que todas las iniciativas que se mencionaron están basadas en casos de éxito o fundadas según la entidad en la que son presentadas, dado esto, es importante destacar que todas son relevantes e importantes al momento de gestionar la diversidad e inclusión en las organizaciones, por lo que aunque algunas prácticas sean mencionadas sólo en algunos de los títulos revisados, no dejan de ser potenciales alternativas para promover espacios más diversos y equitativos, no obstante, en esta sección se busca identificar cuáles son los principales ejes que se deben tener en consideración.

Analizando el benchmarking realizado, es posible distinguir que los primeros cuatro documentos presentan lineamientos más detallados, es decir, principales áreas en las que focalizar esfuerzos y de qué manera realizarlos, mientras los otros cuatro presentan recomendaciones de manera más generalizada y puntuales, no obstante, es posible identificar que la mayoría se relacionan en más de un aspecto, el primero de ellos tiene que ver con la gobernanza.

Tanto Acción Empresas, Pride Connection, el grupo INcluye y la OIT, mencionan explícitamente que es relevante contar con un marco regulatorio establecido, en el que se presenten políticas que promuevan ambientes diversos y equitativos, y también las medidas que se deben tomar para gestionar este tipo de estrategias.

Si bien el resto de los títulos no indica específicamente contar con políticas específicas que aborden estas temáticas, la mayoría de ellas si menciona que el compromiso de las altas gerencias es crucial como pie inicial para comenzar a trabajar esta gestión en las organizaciones, ya que esto es clave para incidir en la cultura organizacional de la misma.

También se habla de la importancia de la declaración de una estrategia que promueva este tipo de prácticas, y que estas sean coherentes con lineamientos estratégicos que transmita

la organización, esta coherencia permitirá darle mayor fuerza a la necesidad de trabajar en la gestión de la diversidad, equidad e inclusión.

Dicho esto, es que se puede determinar que el primer eje identificado corresponda al de **gobernanza**, el cual incluya los aspectos mencionados anteriormente.

Relacionado con lo anterior, se destaca también que este compromiso debe verse reflejado no solo en modo declarativo sino que también en acciones concretas, por ejemplo, Fundación ConTRABAJO, el INAMU y la RRS mencionan explícitamente la importancia de la gestión del talento, involucrando así procesos de la gestión de personas en los que es importante que se incluyan un enfoque de diversidad, equidad e inclusión, cómo por ejemplo, Acción Empresas entrega recomendaciones para los procesos de reclutamiento y selección, y Pride Connection menciona la importancia de realizar capacitación de sensibilización en estas temáticas.

Otra arista relacionada a esto, principalmente en los títulos del grupo INcluye y del INAMU, es la importancia de ofrecer a sus colaboradores y colaboradoras un equilibrio entre la vida laboral y personal, dónde las recomendaciones recaen en entregar flexibilidad laboral para ciertos casos, esto también se puede ver reflejado en el artículo de Vantage Circle.

El INAMU hace hincapié en esta temática con foco en la conciliación de la vida laboral y personal, dónde, en el caso de la RSS, se menciona que el apoyo a las y los colaboradores también puede ir dirigido a sus familias, construyendo un trabajo en conjunto y con el objetivo de minimizar brechas futuras de oportunidades.

Contar con un equipo que se sienta escuchado y acompañado hará que también sea más comprometido con su trabajo, y si le suma contar con un espacio diverso e inclusivo, libre de discriminaciones e inequidades, no sólo mejorará los niveles de innovación en la búsqueda de soluciones, sino que también influirá positivamente en la productividad de la organización.

Dicho lo anterior, es que el tercer eje identificado tiene que ver directamente con la **gestión de la cultura organizacional**.

Continuando, es posible identificar que una recomendación que se menciona en los documentos de Acción Empresas, Pride Connection y el grupo INcluye, es la de caracterizar a la población de la organización, es decir, levantar información sociodemográfica de las personas que conforman la misma. Los beneficios de realizar esto es poder levantar posibles espacios de mejora en lugares que no sean tan visibles.

Las encuestas de clima organizacional, percepción o focus group, son algunos de los mecanismos que se mencionan para realizar, no obstante, la IOE por ejemplo también recomienda llevar a cabo este tipo de encuestas, con el objetivo de que sus procesos no sean sesgados por género y no caer en casos de discriminación o exclusión.

Si bien no se mencionan explícitamente la palabra caracterización, los documentos de INAMU y Vantage Circle recomiendan fuertemente abandonar acciones que tengan como consecuencia brechas de oportunidad en los diferentes grupos de la diversidad, donde se da énfasis en las brechas salariales, por ejemplo, y para que estas situaciones se identifiquen, es necesaria diagnosticarlas, por lo que serían necesarias herramientas como las descritas en el párrafo anterior.

La planificación de los quehaceres también toma relevancia en varios de los títulos revisados, donde el pilar principal es que estos cuenten con objetivos que sean medibles y también sostenibles.

Por último, y con respecto al último punto, se hace importante que la gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones sea realizada con seguimientos continuos, con el objetivo de ir tomando acción lo antes posibles a sesgos o discriminaciones identificadas, esto mediante métrica o indicadores que permitan cuantificar estos avances.

Sumando lo anterior, es que es posible determinar que un segundo eje fundamental tiene que ver con la **medición de la diversidad e inclusión** en la organización.

Finalmente, es posible identificar una última arista, la cual se puede reconocer en todos los títulos revisados y, por ende, también en los tres ejes antes mencionados, y corresponde al de la comunicación y difusión organizacional. Este eje puede ser considerado transversal ya que es parte fundamental de varias de las prácticas e iniciativas que se mencionan en la revisión.

Un primer enfoque tiene que ver con el de difundir y comunicar a toda la organización los compromisos, normativas, prácticas, resultados, o cualquier otro recurso con respecto a la gestión de la diversidad e inclusión, ya que es importante que las y los colaboradores estén al tanto de las acciones que se realicen en materia de género y diversidad.

Otro punto importante es la forma con la que se comunican los mensajes ya no sólo en temas de diversidad e inclusión, sino que en todos los procesos que involucren recursos humanos. Específicamente, Acción Empresas recomienda utilizar lenguaje inclusivo para comunicar todo tipo de mensaje o información.

El lenguaje inclusivo ha sido objeto de cuestionamientos en el último tiempo, sin embargo, este tiene la única finalidad de incluir a la mayor cantidad de personas con las palabras que utilizamos, bajo el paradigma de que el lenguaje crea realidades. Frente a esto, una opción complementaria es el lenguaje neutro, cuya finalidad es evitar opciones léxicas que pueden interpretarse como sesgadas, discriminatorias o degradantes al implicar que uno de los sexos o género social es la norma [30].

Además, Laboratoria indica que el lenguaje neutro eleva hasta en un 25% las percepciones de la inclusividad [6], lo cual es una ventaja para las organizaciones que busquen crear espacios más inclusivos y diversos desde sus pilares.

Lo anterior se hace relevante entonces para procesos de recursos humanos, por ejemplo, la OIT indica que es importante que la contratación no posea ningún tipo de sesgo de género, por lo que la comunicación desde el primer paso en los procesos de reclutamiento y selección es clave para evitar este tipo de problemas.

Es así cómo un último eje que se puede identificar para la gestión de la diversidad e inclusión en las empresas corresponde al de **comunicación y difusión** como pilar transversal.

Finalmente, es posible identificar cuatro ejes principales obtenidos del mapeo de prácticas e iniciativas para la gestión de la diversidad, y que es clave considerarlo al momento de comenzar con planes para incorporar estas perspectivas en las organizaciones:

- Gobernanza
- Gestión de la cultura organizacional
- Medición de la diversidad e inclusión
- Comunicación y difusión

5.3. Modelo metodológico

En base a lo realizado anteriormente, considerando el problema de la falta de la incorporación de diversidad, equidad e inclusión en organizaciones, su gestión, los beneficios que esta trae, y prácticas e iniciativas revisadas, el siguiente paso es proponer una metodología para abordar este problema, para ello, se propone un modelo metodológico el cual tiene como objetivo ser un paso a paso para la gestión de estas temáticas en una organización, en base a la información que se recolectó en las secciones anteriores. El modelo se puede ver resumido en la siguiente tabla.

Tabla 2. Modelo Metodológico para gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones. Fuente: Elaboración propia.

Hitos	Pasos	Dimensión
Diagnóstico	Levantamiento información	Caracterización dotacional
		Institucionalidad en la gestión de personas
		Percepciones de la población
	Evaluación	Análisis entorno
		Análisis estrategia
		Análisis estructura
		Análisis sistemas
		Análisis procesos psicológicos y psicosociales
	Gestión del cambio	Resultados diagnósticos
Planificación estratégica		Gobernanza y estrategia
		Gestión de personas

		Comunicación y difusión
	Indicadores	Monitoreo y evaluación continua

Los dos grandes hitos de este modelo se basan en una etapa de diagnóstico, la cual cuenta con un paso de levantamiento de información, y otra de evaluación, para el cual se utiliza para ello las dimensiones entregadas por el Sistemas de Auditoría de Quijano [33]. El otro hito corresponde a la gestión del cambio para incorporar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en la organización, el cual basará su estructura utilizando el modelo de Kotter [42], y los principales pasos son los resultados del diagnóstico, la elaboración de una planificación estratégica, y culmina con el enlistado de indicadores. A continuación, se describe detalladamente cada uno de los pasos.

5.3.1 Diagnóstico

Varias de las entidades revisadas en el mapeo de prácticas e iniciativas declaran que es importante la acción de diagnosticar a la organización en temas de diversidad, equidad e inclusión. Para esto, se proponen dos pasos, el de levantamiento de información y el de evaluación.

5.3.1.1. Levantamiento de información

Este primer paso tiene consta de la recopilación de información que sea atingente para el análisis de la transversalización de la diversidad, equidad e inclusión en el quehacer de la organización, este se divide en tres dimensiones:

1. Caracterización dotacional

El objetivo de la caracterización dotacional es poder tener una visión sociodemográfica de la población que se quiere analizar, en dónde se recomienda que esta corresponda a todas las colaboradoras y colaboradores que componen la organización.

Se debe realizar una una caracterización de la base de datos de las personas, la que habitualmente está bajo la supervisión de la unidad de recursos humanos, para que así se pueda visualizar el panorama actual del universo de colaboradores y colaboradoras en la organización, es decir, desglosar las principales variables a analizar y relacionarlas entre sí. Entre las principales visualizaciones que se recomiendan hacer en la caracterización, corresponde a distribuir la cantidad total de personas de la organización según:

- Género
- Rango etario y género
- País de origen, rango etario y género

- Años de servicio, rango etario y género
- Tipo de contrato y/o estamento, rango etario y género
- Rango salarial, rango etario y género
- Años de servicio, rango etario y género
- Tipo de contrato y/o estamento, rango etario y género

Añadir cualquier otra variable que la organización posea. Así, se tendrá una primera mirada cuantitativa de la población de la organización.

2. Institucionalidad en la gestión de personas

El siguiente paso es revisar el conjunto de políticas, normas y procesos referentes a la gestión de personas y que rigen la administración del ciclo laboral de las colaboradoras y colaboradores de la organización, desde su ingreso hasta su salida, cómo también todos los procedimientos que dirijan la relación entre las personas, sus valores, principios, manuales, campañas, entre otros.

El objetivo de este paso es analizar la declaración por parte de la organización en el marco normativo y de la gestión de las personas de la misma, para así verificar si estas incorporan una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión.

La nomenclatura de la documentación es variable dependiendo de cada universo de organizaciones, no obstante, es posible identificar algunos factores comunes de los cuáles su revisión es importante, entre estos se encuentran:

- Políticas referentes a la gestión y desarrollo de personas.
- Políticas referentes a la diversidad, equidad e inclusión.
- Protocolos antes situaciones de discriminación, acoso laboral, acoso sexual, maltratos.
- Procedimientos referentes a recursos humanos como reclutamiento y selección, inducciones, capacitaciones, egresos de personas, movilidad interna, entre otros.
- Manuales de buenas prácticas.
- Indicadores, métricas, KPIs referentes a procesos de recursos humanos (rotación, ausentismo, ascenso, etc.).
- Planes de comunicación organizacional, difusión y sensibilización.

3. Percepción de la población

El tercer y último paso para esta parte del diagnóstico se refiere a conocer la percepción de las colaboradoras y colaboradores en temáticas de diversidad, equidad y género, para así tener una mirada cualitativa de la cultura organizacional. Para esto, hay tres procedimientos que se pueden llevar a cabo para levantar esta información.

El primero son las encuestas de percepciones, estas consisten en un cuestionario de preguntas referentes a cómo los colaboradores y colaboradoras perciben la diversidad,

equidad e inclusión en sus ambientes de trabajo. Se recomienda fuertemente que esta encuesta sea difundida a todos los colaboradores y colaboradoras de la organización. El contenido de esta encuesta debe ser tal que la cada persona pueda responder preguntas de los siguientes aspectos:

- Datos generales: género, edad, ubicación geográfica, y tipo de contrato/estamento
- Aspectos generales: preguntar si en la organización se respeta la diversidad, equidad e inclusión y si está incorporada en la misma.
- Compromiso: preguntar si en la organización existe una declaración sobre la importancia de la diversidad, equidad e inclusión, y si hay acciones, prácticas, iniciativas, regulaciones que la respaldan.
- Diseño del trabajo: preguntar si los perfiles de cargo, herramientas de trabajo, espacio (instalaciones), y beneficios cuentan con una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión
- Gestión de personas: preguntar si los procesos de gestión de personas cuentan con una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión.
- Uso de lenguaje: preguntar si las comunicaciones internas de las organizaciones cuentan con una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión.
- Acoso, violencia y discriminación: preguntar si considera que el ambiente de trabajo de la organización es libre de actos de violencia o discriminación, y si existen protocolos para actuar en tales casos. Cómo también, preguntar sobre si ha vivido situaciones que atenten contra su integridad personal.
- Colaboradores, productos y servicios: preguntar si la perspectiva de diversidad, equidad e inclusión se extiende a colaboradores externos y proveedores, cómo también en la entrega de sus productos y/o servicios.
- Responsabilidad social: preguntar si considera que la organización es una entidad que promueve la diversidad, equidad e inclusión.
- Contingencias: preguntar acerca del trabajo no remunerado realizado por las personas fuera del trabajo de la organización (cuidado de niño/as, cuidado de personas mayores, cuidado de personas con discapacidad, entre otros).

De esta manera, será posible conocer la dinámicas, creencias y juicios por parte de la población de la organización con respecto a estas temáticas.

La segunda herramienta corresponde a la de entrevistas a personas claves, qué tal como lo indica el nombre, se refiere a realizar entrevistas a actores relevantes en el contexto de la organización y que se relacionen directa e indirectamente con las temáticas de diversidad e inclusión. Dependiendo de la naturaleza de la empresa, los actores más relevantes que debieran ser entrevistados son:

- CEOs, personas en cargos gerenciales o en directorios.
- Líderes del área de recursos humanos, talento y cultura, personas o relacionados.

- Representantes de grupos de la diversidad, miembros de comités o mesas de género y diversidad.
- Supervisores, jefes de equipos y colaboradores de distintas áreas.
- Proveedores y socios comerciales.

El objetivo de la entrevista debe ser conocer la visión de la persona en cuestión sobre la gestión actual de la diversidad, equidad e inclusión en la organización, cuyo contenido debe poseer las siguientes dimensiones:

- Contexto de su rol en la organización.
- Sus experiencias y percepciones acerca de su paso por la organización con foco en temáticas de diversidad, equidad e inclusión.
- Sobre la gestión actual de la diversidad, equidad e inclusión en la organización.
- Fortalezas, debilidades, espacios de mejora y futuros desafíos de la diversidad, equidad e inclusión en la organización.

Finalmente, el último recurso para llevar a cabo el levantamiento de percepciones de la población, corresponde a la realización de grupos focales. Estos consisten en reunir a diversos grupos de personas con el fin de representar a sectores de la población, con una dinámica conversacional en las que se pueda conocer cómo perciben la diversidad, equidad e inclusión en sus quehaceres diarios. Entre los principales grupos focales que se puede realizar están:

- Focus group de mujeres
- Focus group de hombres
- Focus group de personas del grupo de diversidades sexuales
- Focus group de personas pertenecientes a un grupo étnico
- Focus group de personas con discapacidad

Se destaca nuevamente que estas decisiones se deben acomodar dependiendo del contexto de la organización.

Por último, entre los principales aspectos que deben contener las preguntas dirigidas a las y los participantes del focus group son:

- Opiniones sobre el estado actual de la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en la organización
- Posibles experiencias de discriminación y violencia de cualquier tipo dentro de la organización
- Propuestas de cómo mejorar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en la organización desde sus experiencias.

Estos tres pasos permitirán visualizar de manera profunda un estado actual de la organización desde una mirada con perspectiva de diversidad, equidad e inclusión, no obstante, con este es posible analizar, el siguiente paso es evaluarla.

5.3.1.2. Evaluación

Una vez obtenida y la analizada la información, se hace necesario evaluar el estado actual en cuanto a la transversalización de la diversidad, equidad e inclusión en el universo y procesos de la organización, para ello, se propone utilizar el Sistema de Auditoría Humano de Quijano [33], ya que este ofrece un mapa de lectura de la organización y sobre cómo las diferentes dimensiones de esta se relacionan entre sí. Las dimensiones que presenta Quijano son entorno, estrategia, estructura, sistemas y procesos psicológicos y psicosociales. La siguiente matriz mostrada en la tabla 3 entrega un paso a paso de cómo evaluar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión usando en base a las dimensiones mencionadas y a los resultados de los análisis del levantamiento de información.

Tabla 3. Evaluación en base a las dimensiones de la Auditoría del Sistema Humano de Quijano.
Fuente: Elaboración propia.

Dimensión	Evaluación
Entorno	<p>¿Bajo qué regulaciones gubernamentales se envuelve la organización?</p> <p>¿Cuál es el panorama actual del mercado al que pertenece la organización en temáticas de diversidad, equidad e inclusión?</p> <p>¿Qué proyectos, medidas o programas con foco en la diversidad, equidad e inclusión se han desarrollado en la historia de la organización?</p> <p>¿Qué medidas externas con foco en la diversidad, equidad e inclusión que han involucrado a la organización se han desarrollado?</p>
Estrategia	<p>¿Los lineamientos estratégicos de la organización (misión, visión, valores, objetivos u otros) integran en sus componentes una mirada de diversidad, equidad e inclusión? ¿Estos son coherentes con el entorno?</p> <p>¿La organización cuenta con un marco normativo (políticas, protocolos) que regularicen la diversidad, equidad e inclusión?</p> <p>¿La organización cuenta con una estrategia para la transversalización de la diversidad, equidad e inclusión que incluya objetivos, plan de acción y líderes a cargo?</p> <p>¿Los lineamientos estratégicos y compromisos relacionados a la diversidad, equidad e inclusión son comunicados a la organización?</p>
Estructuras	<p>¿Cómo es actualmente la estructura organizacional desde una mirada de diversidad, equidad e inclusión? (segregación, brechas, inequidades)</p> <p>¿Facilita la estructura organizacional la transversalización de la diversidad, equidad e inclusión en el quehacer de la organización?</p>

	<p>¿La organización cuenta con una unidad, departamento, comité o mesa estratégica que cuente con funciones, presupuesto y dotación dedicada a cumplir el compromiso de la diversidad, equidad e inclusión?</p> <p>¿La organización cuenta con indicadores de revisión periódicos para identificar y actuar frente a brechas e inequidades?</p>
Sistemas	<p>¿Los procesos que involucran gestión de personas están relacionados entre sí?</p> <p>¿Los procedimientos de gestión de personas (reclutamiento, selección, inducción u otros) se realizan bajo una mirada que asegure la perspectiva de diversidad, equidad e inclusión en ellos?</p> <p>¿Existen programas de capacitación y/o sensibilización en materia de diversidad, equidad e inclusión en la organización?</p> <p>¿Las comunicaciones internas de las organizaciones se realizan considerando una perspectiva de diversidad, equidad e inclusión (no sexista, sin discriminaciones ni sesgos)?</p> <p>¿La actual gestión de personas de la organización es un espacio en el que se valore la diversidad y se eviten discriminaciones (brechas salariales, sesgos en los procedimientos)?</p>
Procesos psicológicos y psicosociales	<p>¿Cómo perciben las personas que componen la organización la actual gestión de la diversidad, equidad e inclusión?</p> <p>¿Esta percepción es igual entre mujeres y hombres? ¿Y con respecto a otros grupos de la diversidad sexual de ser el caso?</p> <p>¿Qué prácticas, juicios, creencias o paradigmas están presentes en la cultura de la organización (roles de las personas, oportunidades, relaciones)?</p> <p>¿La población considera que la conciliación de la vida laboral, familiar y personal está establecida en la cultura de la organización?</p>

Finalmente, una vez realizada la evaluación exhaustiva del diagnóstico organizacional, es que se podrán obtener resultados sobre el estado actual de la organización en cuanto a la transversalización y gestión de la diversidad, equidad e inclusión en su cultura y procesos involucrados. Es importante mirar detalladamente las componentes de estos resultados, ya que el siguiente paso es la puesta en marcha de una estrategia para abordar los problemas (brechas, barreras, inequidades) que puedan estar presentes en la organización.

5.3.2. Gestión del cambio

La propuesta de este trabajo entrega una metodología de gestión del cambio que basa su génesis en el modelo de Kotter [22], para así elaborar un paso a paso de recomendaciones de prácticas e iniciativas a modo de planificación estratégica para abordar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones. Es importante volver a destacar que cada organización funciona de manera distinta, por lo que los resultados del diagnóstico dependen de cada universo organizacional, lo siguiente es un modelo metodológico que entrega acciones principalmente estandarizadas y transversales que deben ser adaptadas dependiendo del grado de intensidad que se le deba dar a cada una dependiendo de la organización.

Cómo se describió en el marco conceptual, el modelo de Kotter busca conducir de manera correcta y estratégica los procesos de cambio y transformación dentro de una organización, esto mediante ocho pasos los cuáles serán condensados en tres dimensiones para términos de este trabajo, el primer paso de establecer un sentido de urgencia se relaciona con los resultados del diagnóstico, los siguientes cuatro pasos de formar una coalición del cambio, crear una visión del cambio, comunicar dicha visión y empoderar a los colaboradores y colaboradoras, se verán reflejados en la planificación estratégica recomendada, y finalmente los pasos de generar objetivos a corto plazo, consolidación de avances y el cambio en la cultura organizacional se describen entregando indicadores que sirvan para el monitoreo y evaluación continua de los avances en temáticas de diversidad, equidad e inclusión.

5.3.2.1. Resultados diagnósticos

Kotter especifica que el primer paso para comenzar un proceso de cambio es la declaración de una urgencia, en este caso, dependerá de los resultados que entregue el diagnóstico realizado, en cuál, se detectarán los problemas asociados a la diversidad, equidad e inclusión en la organización, generalmente, estos tienen que ver con la falta de una estrategia clara para su incorporación en su cultura organizacional

Esto involucra una urgencia para la organización ya que es un problema de gestión interna, la cual podría estar en desventaja con sus competencias, ya que al no estar abordando temáticas de diversidad, equidad e inclusión en sus quehaceres, corren el riesgo de poseer menores niveles de productividad y rentabilidad, además de no estar aprovechando espacios de mayor innovación y mejor toma de decisiones.

Dicho esto, el primer paso para el proceso de gestión del cambio es comunicar los resultados del diagnóstico realizado a las y los colaboradores, transmitiendo el sentido de urgencia que significa.

5.3.2.2. Planificación estratégica

Identificado el sentido de urgencia, Kotter determina que los siguientes pasos son armar una coalición para liderar el cambio, elaborar una visión y estrategia para llevarla a cabo, comunicarla efectivamente al resto de la organización y empoderar a los colaboradores y colaboradoras en el proceso. Para ello, se condensan estos cuatro pasos en una planificación estratégica recomendada y estandarizada, la cuál es adaptable dependiendo de las necesidades y objetivos de cada organización.

Los tres ejes de esta planificación corresponderán a tres de los identificados en la sección anterior de discusión, el cuarto de la medición de la diversidad, equidad e inclusión será incluido en la próxima subsección. Es importante destacar que los pasos que se indican a continuación corresponden a hitos claves que se deben realizar a corto y mediano/largo plazo para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión, para ahondar en prácticas más específicas, se deben considerar las que fueron revisadas en el benchmarking anterior.

- Gobernanza

Corto plazo	Mediano/Largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Conformar un área, comité, unidad o mesa estratégica encargada de la gestión de la diversidad, equidad e inclusión. - Establecer una estrategia para incorporar, transversalizar y/o potenciar la gestión de la diversidad, equidad y género en base al diagnóstico realizado. - Presentar y validar la estrategia con cargos directivos/gerenciales de la organización, definiendo objetivos, metas y plazos. - Dotar de recursos al área, comité, unidad o mesa estratégica establecida. - Realizar reuniones o convocatorias con las jefaturas para comunicar la estrategia - Transmitir a la organización el compromiso de las altas gerencias con la diversidad, equidad e inclusión. - Preparar una bajada comunicacional para transmitir la estrategia a toda la organización. - Evaluar el recibimiento de la estrategia por parte de la organización y recoger inquietudes y/o recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar indicadores y KPIs para medir avances y cumplimiento de objetivos y metas. - Reevaluar objetivos y definir nuevas metas en base a los avances de la estrategia. - Elaborar programas de capacitación continua para líderes de la organización en temáticas de diversidad, equidad e inclusión.

- Gestión de la cultura organizacional

Corto Plazo	Mediano/Largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar la perspectiva de diversidad, equidad e inclusión en las políticas y procedimientos asociados a la gestión de personas para asegurar la coherencia con el compromiso declarado - Revisión de los protocolos y medidas para actuar frente a situaciones de discriminación, maltrato o acoso. - Identificar brechas, barreras e inequidades en materias de diversidad, equidad e inclusión en los procesos de gestión de personas (reclutamiento, selección, inducciones, etc.) - Elaborar un plan de prácticas para incorporar en la descripción de los roles del área de gestión de personas la responsabilidad de eliminar sesgos y discriminaciones en los procesos, para así promover un ambiente de trabajo inclusivo y dónde se valore la diversidad. - Llevar a cabo capacitaciones continuas de sensibilización y conocimiento de temáticas de diversidad, equidad e inclusión. - Iniciar un proceso de revisión de la infraestructura y accesibilidad de los recursos de la organización con enfoque en la valoración de la diversidad, equidad e inclusión. - Desarrollar un procedimiento de revisión periódica de posibles brechas salariales o de oportunidad. - Revisar y/o desarrollar medidas que promuevan la conciliación de la vida laboral, familiar y personal de los colaboradores y colaboradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuesta para conocer necesidades de conciliación y evaluar el alcance de las actuales medidas. - Promover el desarrollo de liderazgos con foco en la valoración de la diversidad e inclusión en todos los niveles de la organización. - Elaboración de una manual de buenas prácticas para los trabajadores y trabajadoras de la organización para promover la diversidad, equidad e inclusión en sus quehaceres diarios. - Evaluar las posibilidades de realizar cambios en la infraestructura o facilitar el acceso de recursos con foco en valorar la diversidad e inclusión de los colaboradores y colaboradoras.

- Comunicación y difusión

Corto plazo	Mediano/Largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a la organización los resultados del diagnóstico realizado - Elaborar un plan de comunicaciones para transmitir el compromiso constante con la diversidad, equidad e inclusión a la organización. - Elaborar un relato comunicacional estratégico en el que se transmita la estrategia, su propósito y sus beneficios a la organización. - Revisión de las comunicaciones internas y externas de la empresa para evaluar que estas no posean sesgos de género ni promuevan discriminaciones. - Elaborar un manual de comunicaciones no sexistas ni discriminatorios y uso de lenguaje inclusivo/neutro para los colaboradores y colaboradoras. - Realizar campañas comunicacionales que promuevan los beneficios de la perspectiva de diversidad, equidad e inclusión en sus labores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar resultados de campañas comunicacionales y su impacto en la organización. - Monitorear continuamente los principales espacios comunicacionales como canales, página web, normativas, otros. - Elaborar estrategias para la atracción de talentos de grupos de la diversidad.

5.3.2.3. Indicadores

Finalmente, Koller establece que los últimos tres pasos para la gestión del cambio corresponden a la de generar objetivos a corto plazo, celebrar triunfos e incentivar más cambios, y finalmente afianzar el cambio en la cultura de la organización. Para realizar esto, el último paso de este modelo metodológico es llevar a cabo un monitoreo y evaluación continua de los avances que se obtengan de la puesta en marcha de la estrategia para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en la organización, alineándose también con el último eje discutido e identificado de las secciones anteriores, correspondiente a la medición de la diversidad.

Para esto, se propone una lista de indicadores que tienen como objetivo medir y evaluar los progresos de la estrategia para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en la organización

- Representación de la diversidad en la organización, este indicador arroja el porcentaje de participación de personas de grupos de la diversidad en la organización, por ejemplo
 - Porcentaje de Mujeres en la organización: $\text{Número de mujeres en la organización} / \text{Total de personas en la organización}$
 - Porcentaje de personas con discapacidad en la organización: $\text{Número de personas con discapacidad en la organización} / \text{Total de personas en la organización}$.
 - Porcentaje de personas trans en la organización: $\text{Número de personas trans en la organización} / \text{Total de personas de la organización}$.
 - Porcentaje de representación étnica en la organización: $\text{Número de personas pertenecientes a un grupo étnico} / \text{Total de personas de la organización}$

- Representación el puesto de liderazgo, para analizar posible segregación vertical, este indicador arroja el porcentaje de personas pertenecientes a grupos diversos que ocupan puesto de alta jerarquía dentro de la organización, por ejemplo
 - Porcentaje de personas con discapacidad en puestos gerenciales: $\text{Número de personas con discapacidad en puestos de gerencia} / \text{total de personas en puestos de gerencia}$.
 - Porcentaje de mujeres en el directorio: $\text{Número de mujeres directoras} / \text{Total de personas del directorio}$.

- Representación en proyectos, áreas de trabajo o espacios de tomas de decisiones, para analizar segregación horizontal, este indicador arroja el porcentaje de personas de grupos diversos en un grupo de trabajo específicos
 - Porcentaje de mujeres en un proyecto particular: $\text{Número de mujeres que conforman el proyecto} / \text{Total de personas que conforman el proyecto}$
 - Representatividad de comité de igualdad: $\text{Número de personas pertenecientes a grupos de la diversidad que conforman el comité} / \text{Total de personas que conforman el comité}$.

- Reclutamiento, este indicador arroja el porcentaje de contrataciones de un grupo de la diversidad según el total de reclutado o entrevistados, por ejemplo:
 - Porcentaje de personas con discapacidad entrevistadas: $\text{Número de personas con discapacidad entrevistadas} / \text{Total de personas entrevistadas}$.
 - Porcentaje de mujeres reclutadas en un período de tiempo: $\text{Número de mujeres reclutadas en un período de tiempo} / \text{Total de personas reclutadas en ese período de tiempo}$.

- Ascensos, este indicador arroja el porcentaje de ascensos de un grupo de la diversidad con respecto al total de ascensos, por ejemplo:
 - Porcentaje de personas migrantes ascendidas: $\frac{\text{Número de personas migrantes ascendidas en un período de tiempo}}{\text{Total de personas ascendidas en ese período de tiempo}}$.
 - Porcentaje de mujeres ascendidas a gerencias en el año 2023: $\frac{\text{Número de mujeres ascendidas a puestos gerenciales durante 2023}}{\text{Total de personas ascendidas a puestos gerenciales durante 2023}}$.

- Brecha salarial, este indicador compara los salarios de los grupos de la diversidad, por ejemplo:
 - Brecha salarial de género: $\frac{\text{Salario promedio de mujeres en un área}}{\text{Salario promedio de hombres en la misma área}}$
 - Brecha salarial discapacidad: $\frac{\text{Salario de una persona con discapacidad en cierto cargo}}{\text{salario de una persona sin discapacidad que se desenvuelve en el mismo cargo}}$.

- Retención, este indicador arroja el porcentaje de retención o salida de talentos de grupos de la diversidad de la organización, por ejemplo:
 - Razones de salida: $\frac{\text{Número de personas migrantes que salieron de la organización por una razón}}{\text{Total de personas que salieron de la organización por esa razón}}$.
 - Rotación: $\frac{\text{Número de mujeres que permanecen en sus cargos de trabajo después de cierto período de tiempo}}{\text{Total de mujeres al inicio del periodo}}$.

- Ausentismos, este indicador evalúa y categoriza las ausencias de los trabajadores y trabajadoras de la organización, por ejemplo:
 - Razones de ausentismo: $\frac{\text{Número de mujeres con licencias médicas asociadas a salud mental}}{\text{Total de licencias médicas por salud mental}}$

- Capacitaciones y campañas, este indicador muestra el porcentaje de participación a capacitaciones y campañas de sensibilización en temáticas de diversidad, equidad e inclusión, para así medir su impacto, por ejemplo:
 - Capacitaciones: $\frac{\text{Número de personas que participaron en capacitación de respeto a la diversidad}}{\text{Total de participantes esperados}}$.
 - Programas: $\frac{\text{Número de mujeres participantes de los programas de empoderamiento femenino en liderazgos}}{\text{Total de mujeres postulantes al programa}}$.

- Beneficios, este indicador cuantifica el alcance e impacto de los beneficios asociados a la conciliación con la vida laboral, familiar y personal en la organización, por ejemplo:
 - Alcance: Número de personas que declaran conocer beneficios de esta índole/Total de personas de la muestra
 - Participación: Número de personas que hacen uso de los beneficios/Total de personas de la muestra.

6. Conclusiones

La gestión de la diversidad, equidad e inclusión es fundamental para fomentar una cultura organizacional enriquecedora y comprometida con sus quehaceres. A través de la transversalización de perspectivas diversas, se puede mejorar la satisfacción, motivación y bienestar de los colaboradores y colaboradoras, promover la ética organizacional y estimular la resolución creativa de problemas e innovación. Las organizaciones que son diversas, equitativas e inclusivas están mejor preparadas para enfrentar desafíos, atraer a los mejores talentos y satisfacer las necesidades de diferentes bases de clientes, y por otro lado, también las ayuda a potenciar sus ventajas competitivas, ya que varios estudios indican que la incorporación de estos enfoques aumenta su proactividad y rentabilidad en comparación con otras empresas que no.

También, al tener en cuenta el enfoque de diversidad, equidad e inclusión, las empresas están considerando el cómo brindar un mejor apoyo a sus trabajadores y trabajadoras, haciendo enfoque en el equilibrio de su vida laboral con la familiar. En los últimos años, muchas organizaciones han dado pasos importantes para incorporar la diversidad, equidad e inclusión en sus políticas y prácticas de contratación.

Sin embargo, sobre la base de abundantes antecedentes, es posible determinar que aún existen brechas, barrera e inequidades que afectan a grupos específicos dentro de las organizaciones, mujeres, personas con discapacidad, miembros de la comunidad LGBTIQ+, entre otros, debido a que aún existen muchos prejuicios y estigmas basados en paradigmas anticuados que derivan en un problema en la cultura de las organizaciones, ya que se presentan diferencias injustas de oportunidades y ventajas para diferentes grupos dentro un mismo universo organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior es, se suma que, en base al Benchmark 2023 de prácticas de diversidad, equidad e inclusión de la entidad INcluye, arroja que las organizaciones evaluadas presentan dificultades para avanzar en estas temáticas ya que un no pequeño porcentaje de estas no asigna un presupuesto para llevar estrategias de este estilo, no entienden del todo los beneficios de la incorporación de estas perspectivas en su cultura, no saben medir los esfuerzos en cuanto a equidad e inclusión, y no cuentan con instalaciones adecuadas que valoren la diversidad de todos sus colaboradores y colaboradoras. De esto se concluye que el problema también se extiende a la falta de herramientas para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones.

El presente trabajo se realiza con el propósito de armar una propuesta metodológica para abordar la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones como oportunidad, utilizando herramientas de la ingeniería y de la psicología organizacional.

Para ello, se utilizó una metodología cualitativa que buscaba recopilar todos los elementos importantes para poder construir un modelo metodológico para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones. El primer paso se basó en elaborar un benchmarking de prácticas e iniciativas entregadas por entidades que trabajan en base

a la valoración de la diversidad en el trabajo. Lo que se destaca es que si bien existía una diferencia en cuanto a la profundidad de cómo se abordaban los temas, por ejemplo, los documentos de Acción Empresas, Pride Connection Chile e INcluye, mostraban manuales y radiografías detalladas en base a casos de éxito, que entregaban recomendaciones e indicadores para medir la diversidad en las empresas, era posible identificar factores comunes entre la mayoría o incluso toda la documentación revisada, esto fue discutido en la siguiente sección.

La discusión entregó que existen cuatro ejes esenciales para llevar a cabo la gestión de la diversidad, equidad e inclusión. El primero corresponde al de la gobernanza, la cual se refiere al compromiso de los líderes de la organización en estas temáticas y la coherencia que este tiene con los lineamientos estratégicos. El segundo corresponde al de la gestión de la cultura organizacional, el cual se refiere a que estas perspectivas deben estar incluidas en los procesos relacionados a la gestión de personas. El tercero se refiere a la comunicación y difusión, el cual se muestra como un pilar transversal, donde los compromisos y la estrategia, y todo lo relacionado a la diversidad deben ser comunicado a la organización, y la comunicación organizacional en general debe ser libre de discriminaciones y de sesgos de género. Por último, el cuarto se refiere a la medición de la diversidad en las organizaciones, que se refiere a caracterizar a la población de la organización para así identificar sus necesidades, y la importancia de los indicadores como herramientas para evaluar avances y cumplimiento de objetivos.

En base a esto, el resultado de este trabajo corresponde a la construcción de un modelo metodológico para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión, usando de base la información recopilada y utilizando modelos usados en la ingeniería y la psicología organizacional para trabajar la mejora continua y cambio en la cultura de las organizaciones.

La primera dimensión del modelo corresponde a la realización de un diagnóstico de la diversidad, equidad e inclusión en la organización, para esto, se debe llevar a cabo un proceso de levantamiento de información que incluya una caracterización de la dotación, revisar la institucionalidad de la gestión de personas y conocer las percepciones de la población, y también una evaluación de lo que arrojen los resultados de estas acciones. Para ello se propuso hacerlo mediante el análisis de las cinco dimensiones del Sistema de Auditoría Humano de Quijano, correspondiente a entorno, estrategia, estructura, sistemas y procesos psicológicos y psicosociales. Esto genera un mapa de lectura de la organización en la cual se pueden identificar acciones críticas a corregir y qué líneas tomar para abordarlas.

La segunda dimensión del modelo propuesto tiene que ver con la gestión del cambio relacionado a la estrategia para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en la organización, para realizar esto, se propuso utilizar de base el modelo de Kotter, el cuál presenta ocho pasos para gestionar un cambio en la cultura de la organización, utilizando esta literatura y los resultados obtenidos en las secciones anteriores, es que se presentan 3 pasos para llevar esto a cabo.

El primero se refiere a levantar el sentido de urgencia en base a los resultados que entregue el diagnóstico previamente realizado, ya que esto indicará qué tan transversalizada está la perspectiva de diversidad, equidad e inclusión en la organización. El segundo paso se refiere a una planificación estratégica estandarizada y adaptable dependiendo de las necesidades de la organización, pero esta presenta hitos claves en cuanto los ejes identificados en la parte de la discusión. Por último, se propone una lista de indicadores que tiene como objetivo medir y evaluar los avances de la estrategia para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión y así ver de qué manera se va inculcando en la cultura de la organización.

Cómo se ha mencionado anteriormente, es importante que este modelo se adapte al contexto y necesidades de cada organización, si bien muestra un modelo, cada universo organizacional es distinto, no obstante, integra todas las dimensiones relevantes que fueron estudiadas y revisadas durante en la totalidad del escrito. Tal y cómo menciona Kotter, el cambio cultural se suele lograr en períodos de tiempos extensos, por lo que el compromiso con estas temáticas y cumplimiento de todos los pasos estipulados es clave para lograr una transversalización de la diversidad, equidad e inclusión y que el espacio de trabajo se vuelva un espacio seguro e inclusivo para sus colaboradores y colaboradoras.

Es importante que se siga avanzando en estos temas en el mundo de las organizaciones, la relevancia de una perspectiva equitativa e inclusiva es cada vez mayor, bajo este contexto, es importante mencionar la norma ISO 53800 [42], la cual es una norma que se encuentra en desarrollo y tiene como objetivo promover la igualdad efectiva entre mujeres y hombres dentro de las organizaciones en todo el mundo, esta busca establecer un modelo integral y de mejora continua para trabajar la igualdad de género en cualquier tipo de organización, sin importar su actividad, naturaleza, tamaño o ubicación geográfica. Se vuelve interesante entonces conocer el contenido de esta norma cuando sea publicada y ver de qué manera se puede incluir en el modelo propuesto.

7. Bibliografía

- [1] Accenture (s.f.). Embracing diversity to drive innovation and reinvention. <https://www.accenture.com/us-en/about/company/integrated-reporting-inclusion-diversity>
- [2] Acción Empresas (2021). Manual de gestión de la diversidad e inclusión. (D&I en las empresas)
- [3] Acción Empresas (s.f.). Nosotros. <https://accionempresas.cl/nosotros/nosotros/>
- [4] Banco Interamericano de Desarrollo (2022). América Latina y el Caribe necesita reducir la brecha de género en la transformación digital. <https://www.iadb.org/es/noticias/america-latina-y-el-caribe-necesita-reducir-la-brecha-de-genero-en-la-transformacion>
- [5] Comisión Nacional de los Derechos Humanos México (2019). De la perspectiva de género
- [6] eBiz (2024). Laboratoria. Uso de lenguaje neutro eleva en 25% percepción de inclusividad. <https://hub.laboratoria.la/uso-de-lenguaje-neutro-eleva-en-25-percepcion-de-inclusividad>
- [7] Editorial RSyS (2021). 10 acciones para promover la diversidad, la equidad y la inclusión laboral. <https://responsabilidadsocial.net/10-acciones-para-promover-la-diversidad-la-equidad-y-la-inclusion-laboral/?amp>
- [8] El Mostrador (2023). El 86% de las empresas chilenas no cuenta con políticas de equidad de género. <https://www.elmostrador.cl/braga/2023/11/20/el-86-de-las-empresas-chilenas-no-cuenta-con-politicas-de-equidad-de-genero/>
- [9] Facultad de Economía y Negocios Universidad Alberto Hurtado (2020). La mirada de género en la práctica de la gestión y las organizaciones. <https://fen.uahurtado.cl/2020/articulos/la-mirada-de-genero-en-la-practica-de-la-gestion-y-las-organizaciones/>
- [10] Feldfeber, I. & García, M. (2021). La perspectiva de género en el mundo de los datos. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/perspectiva-de-genero-en-datos/>
- [11] Fundación ConTRABAJO (s.f.). Conócenos. <https://fundacioncontrabajo.cl/conocenos/>

- [12] Fundación ConTRABAJO (s.f). CHECKLIST. Buenas prácticas de empresas inclusivas
- [13] Global diversity practice. (s.f.). What is diversity and inclusion?. <https://globaldiversitypractice.com/what-is-diversity-inclusion/>
- [14] Grupo ATICO34 (s.f.). La brecha de género: Definición, origen y consecuencias. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/brecha-genero/>
- [15] Indicediversidad (2020). La diversidad cultural gana. <https://indicediversidad.org/la-diversidad-cultural-gana/>
- [16] Instituto Nacional de las Mujeres (s.f.). Así somos. <https://www.inamu.go.cr/web/inamu/asi-somos>
- [17] INE (2023). BOLETÍN ESTADÍSTICO: EMPLEO TRIMESTRAL. Edición n°302. https://www.ine.gob.cl/docs/default-source/ocupacion-y-desocupacion/boletines/2023/nacional/ene-nacional-302.pdf?sfvrsn=710f2b48_9
- [18] Jain, N. (2023). ¿Qué es la innovación? Definición, tipos, ejemplos y proceso. <https://ideascale.com/es/blogs/que-es-la-innovacion/>
- [19] Kalev, A. & Deutsch, G. (2018). Gender Inequality and Workplace Organizations: Understanding Reproduction and Change
- [20] Kreitner, R. (2008). Organizational Behavior
- [21] Korn Ferry (2022). DIVERSITY, EQUITY & INCLUSION. Build diversity, equity and inclusion in the workplace. <https://www.kornferry.com/insights/featured-topics/diversity-equity-inclusion/build-diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace>
- [22] Kotter, J. (2012). Leading Changes. https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL_EMC&oi=fnd&pg=PR7&dq=leading+change&ots=TeUoSfLxJx&sig=rOP-cSAoMNw3NHhl_lmQejgGi9s&redir_esc=y#v=onepage&q=leading%20change&f=false
- [23] Lamas, M. (s.f.). La perspectiva de género
- [24] McKinsey & Company (2020). Diversity wins. How inclusion matters
- [25] ONU (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

- [26] ONU Mujeres & Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU)(2022). Avanzando hacia la igualdad de género en el sector privado | Sistematización de Buenas Prácticas Laborales para la Igualdad de Género reconocidas por el INAMU en 2017, 2019 y 2020, en empresas privadas. <https://lac.unwomen.org/es/digital-library/publications/2022/03/sistematizacion-de-buenas-practicas-laborales-para-la-igualdad-de-genero-reconocidas-por-el-inamu>
- [27] Organización Internacional del Trabajo (1958). C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111). https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111
- [28] Organización Internacional del Trabajo (s.f.). Qué es la OIT. <https://www.ioe-emp.org/es/organizaciones-internacionales/organizacion-internacional-del-trabajo-oit>
- [29] Organización Internacional del Trabajo (2021). Cinco medidas para mejorar la diversidad y la inclusión en el trabajo. <https://www.ioe-emp.org/es/noticia/detalles/cinco-medidas-para-mejorar-la-diversidad-y-la-inclusion-en-el-trabajo>
- [30] Parlamento Europeo (2018). UN LENGUAJE NEUTRAL EN CUANTO AL GÉNERO en el Parlamento Europeo. https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/187095/GNL_Guidelines_ES-original.pdf
- [31] Platero, R. (2007). The Limits of Equality The Intersectionality of Gender and Sexuality in Spanish Policy Making
- [32] Pride Connection Chile (2023). Radiografía 2023 Pride Connection Chile. <https://www.prideconnection.cl/wp-content/uploads/2023/04/Radiografia-Pride-Connection-2023-Publica.pptx.pdf>
- [33] Quijano, S. & Navarro, J. & Yepes, M. & Berger, R. & Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ash) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones.
- [34] Randstad (2022). Estudio Diversidad e Inclusión Laboral 2022. <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/estudio-diversidad-e-inclusion-laboral-2022/>
- [35] Real Academia Española (s.f.). Institución Nacional de las Mujeres (INAMU). En Diccionario panhispánico del español jurídico. <https://dpej.rae.es/lema/instituto-nacional-de-las-mujeres-inamu>

- [36] San Martín, L. (2024). La brecha de género en la alta dirección: Mucho por hacer. <https://elproa.cl/2024/02/la-brecha-de-genero-en-la-alta-direccion-mucho-por-hacer/>
- [37] Sepúlveda, P. (2021). Crece diversidad e inclusión LGBT+ en empresas: el 74% de las compañías en Chile cuenta con políticas que las promueven. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/crece-diversidad-e-inclusion-lgbt-en-empresas-el-74-de-las-companias-en-chile-cuenta-con-politicas-que-las-promueven/NAB44ZNX3BA2LF2BDARCRTKPNU/#>
- [38] Stimulus Consultoría (s.f.). La importancia y necesidad de aplicar la perspectiva de género en el ámbito laboral. <https://stimulus-consultoria.com/importancia-necesidad-perspectiva-genero-laboral/>
- [39] TalentLab (2023). Benchmark 2023. Prácticas de diversidad, equidad e inclusión. https://2530426.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2530426/Benchmark/Benchmark%20DE%26I%20LATAM_2023_VF.pdf
- [40] TalentLab (s.f.). INcluye. ¿Quiénes somos?. <https://talentlab.group/incluye/>
- [41] TalentLab (s.f.). Soluciones. <https://talentlab.group/#soluciones>
- [42] UNE (2022). Primera norma ISO de igualdad de género en las organizaciones. <https://revista.une.org/49/primera-norma-iso-de-igualdad-de-genero-en-las-organizaciones.html>
- [43] Universidad de Alicante (s.f.). Accesibilidad web. ¿Qué es el WCAG?. <https://accesibilidadweb.dlsi.ua.es/?menu=que-es-wcag>
- [44] Vantage Circle (s.f.). Sobre nosotros. <https://www.vantagecircle.com/es/sobre-nosotros/>
- [45] Vantage Circle (2023). 13 Maneras De Promover La Igualdad De Género En El Trabajo. <https://blog.vantagecircle.com/es/igualdad-de-genero-en-el-trabajo/>
- [46] Vazquez, A. & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-91762014000200159
- [47] World Economic Forum (2022). Global Gender Gap Report 2022. Insight Report

Anexo

Gráfico N°1

Promedio Nacional de Contratos de PcD Registrados y Terminados de enero de 2022 a mayo de 2023

