



Vigilada Mineducación

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN EN LOS PROCESOS DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN:
PROTOCOLO DE INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL BASADO EN CIENCIAS DEL
COMPORTAMIENTO

*Diversity and inclusion in the processes of attraction and selection: an organizational
intervention protocol based on behavioral sciences*

JENNIFFER JEANNETTE MURILLO MENDOZA, JULIANA MILENA MUÑOZ ZAPATA,
ISABEL CRISTINA PLAZA CHAVARRIA

Trabajo de grado

Asesor

Manuela González González

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRÍA EN ESTUDIOS DEL COMPORTAMIENTO
MEDELLÍN
2021

RESUMEN

Introducción: la diversidad y la inclusión (D&I) son desafíos empresariales debido a la brecha existente entre intenciones y comportamientos. Los protocolos de intervención de las ciencias comportamentales permiten cerrar esa brecha para crear espacios diversos e incluyentes. *Método:* con una campaña de comunicaciones, a partir de la identificación de capacidades, oportunidades y motivaciones, se promueve la D&I en 32 responsables de procesos de atracción y selección. *Resultados:* se crea un protocolo que consta de tres pasos, sensibilización -comprensión del problema-, aprendizaje -construcción de un concepto integral de D&I-, y retroalimentación -generación de compromiso. *Discusión:* promover la D&I a través de intervenciones comportamentales integra el contexto y hace partícipes a las personas, generando así mayores oportunidades de participación y aportando a la gestión y a los resultados empresariales esperados. *Conclusión:* esta metodología promueve comportamientos organizacionales e iniciativas sociales.

Palabras claves: diversidad, inclusión, atracción, selección, intervención comportamental, empresa, organización.

ABSTRACT

Introduction: Diversity and inclusion (D&I) are organizational challenges due to the gap between intentions and behaviors. Intervention protocols from behavioral sciences allow closing this gap to create diverse and inclusive spaces. *Method:* Using a communicational strategy, based on identifying capacities, opportunities and motivations, D&I was promoted in 32 individuals responsible for attraction and selection processes. *Results:* A three-step protocol was created, using sensitization -understanding of the problem-,

learning – developing an integral concept of D&I-, and feedback -establishing commitment. *Conclusion:* This methodology promotes organizational behaviors and social impact initiatives.

Keywords: Diversity, inclusion, attraction, selection, behavioral intervention, company, organization.

INTRODUCCIÓN

La diversidad y la inclusión se imponen cada vez más como valores en el sector privado por su aporte al desarrollo de los individuos y de la sociedad, así como a la competitividad y el éxito empresarial (García-Morato, 2012; Forbes Álvarez, 2016). La diversidad se refiere al grado de diferencias objetivas o subjetivas de un grupo de personas. Dichas diferencias son construidas socialmente en un contexto histórico específico, que las visibiliza o invisibiliza a través de discursos públicos y prácticas cotidianas (Arata, Escalante, & Padawer, 2018).

A partir de esas construcciones sociales, las diferencias pueden generar estereotipos, prejuicios y discriminación, condiciones que afectan de forma negativa las relaciones intergrupales (Castro, 2006). Para revertirlas, son necesarias las acciones de inclusión. Por medio de ellas, los actores institucionales, como el estado y la empresa privada, impulsan prácticas para que los individuos y grupos discriminados sean reconocidos y alcancen la igualdad de derechos (Sandoval Álvarez, 2017).

A pesar de que la diversidad puede ser un propósito organizacional, se encuentran desafíos para promoverla, ya que “en teoría, es sencillo estar de acuerdo y aceptar que

estos fundamentos son favorables para un ambiente de inclusión, pero ponerlos en práctica requiere de una transformación integral” (Pless & Maak, 2004). Para realizar este cambio es necesario abordar a los individuos que integran la compañía, pues la suma de sus decisiones constituye el comportamiento de la organización (Chan, et al, 2017). Una forma de hacerlo es incidiendo en los procesos de atracción y selección. Dichos procesos son claves para elegir el mejor talento en beneficio de la empresa (Rajagopalan & Baral, 2017), por lo cual resultan importantes para consolidar el deseo organizacional de ser diversos e incluyentes.

El presente trabajo describe el protocolo de una intervención comportamental diseñada para promover la D&I en los procesos de atracción y selección de una empresa privada. El protocolo proporciona una guía con recursos comportamentales adaptables a diferentes contextos organizacionales. De esta manera se busca establecer un paso a paso para definir D&I, y generar así expectativas favorables en empresas, trabajando específicamente con las personas encargadas de decidir quiénes ingresan a la compañía para ser parte de ella. Se espera que esta sea una herramienta empleada para modificar comportamientos organizacionales semejantes.

MÉTODO

Intervención comportamental:

Para el desarrollo de este protocolo de intervención comportamental se utilizó el Modelo COM-B y el Marco EAST. El Modelo COM-B (Behaviour Change Wheel, BCW) sistematiza las intervenciones para el cambio de conducta en estilo de vida, e identifica tres factores que deben estar presentes para que ocurra cualquier comportamiento (B):

capacidad (C), oportunidad (O) y motivación (M) (Michie, Atkins, & West, 2014). Este modelo puede ser aplicado en intervenciones organizacionales para incidir en las conductas de sus colaboradores (Strong & Ansons, 2020).

Según el modelo COM-B (Michie, Stralen, & West, 2011) la capacidad incluye los componentes físicos y psicológicos con los que cuenta el individuo para realizar una conducta, teniendo en cuenta habilidades y conocimientos necesarios. La oportunidad incluye los factores externos al individuo que hacen posible la conducta o la impulsan. La motivación comprende todos aquellos procesos cerebrales que energizan y dirigen el comportamiento, no solo los objetivos y la toma de decisiones conscientes, sino también los habituales y la respuesta emocional.

A partir de la aplicación del modelo COM-B y con base en los hallazgos, se diseñó una campaña de comunicaciones siguiendo las recomendaciones del marco EAST, el cual promueve la realización de comportamientos de manera Simple, Atractiva, Social y a Tiempo (The Behavioural Insights Team, 2012). Adicionalmente, se tomaron recursos de la retórica propuestos por la teoría argumentativa (Albaladejo, 1981) para definir los contenidos y el orden de divulgación de las piezas.

Muestra:

La intervención comportamental se realizó con 32 representantes de la alta dirección de la empresa (*Tabla 1. Datos de la muestra*). Estas personas fueron elegidas por ser las responsables de tomar las decisiones finales en los procesos de atracción y selección.

Tabla 1. Datos de la muestra

Género	Cantidad
Mujeres	11
Hombres	21
Nivel de estudios	Cantidad
Sin registro	14
Maestría	10
Postgrado	7
Universitario	1
Rango de edad	Cantidad
Entre 30 y 40	6
Entre 40 y 50	14
Mayor de 50	12
Rango de antigüedad	Cantidad
Menor a 1 año	1
Entre 1 y 10 años	9
Entre 10 y 20 años	14
Mayor a 20 años	8

Mediciones:

Con el fin de asegurar el impacto y la efectividad de la intervención, se realizó una medición previa y una posterior (*Material adicional 1. Medición de impacto*). Adicionalmente se determinó el estado previo de las motivaciones, oportunidades y capacidades de la empresa sobre la D&I, utilizando encuestas virtuales, con escala Likert y preguntas abiertas. De esta manera se logró contrastar la información y determinar el efecto de las acciones desarrolladas.

RESULTADOS

La aplicación del marco COM-B permitió identificar una barrera en la capacidad psicológica, entendida como el conocimiento que los responsables de tomar las decisiones finales en los procesos de atracción y selección tenían sobre el concepto de D&I (*Figura 1. Aplicación COM-B*). Esto generó efectos en la motivación, incidiendo en

los criterios que los líderes privilegiaban al realizar la elección de las personas de sus equipos. Adicionalmente, se identificó una oportunidad para ampliar el concepto de D&I y convertirlo en una norma social, de manera que los participantes fueran más conscientes de su posibilidad de incidir en la D&I de la empresa.

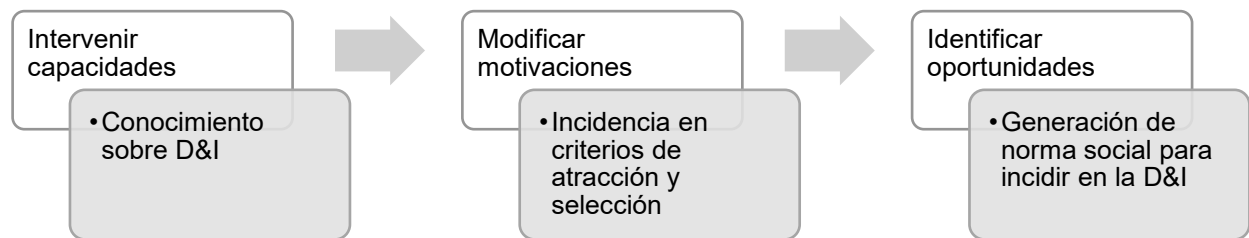


Figura 1. Aplicación COM-B - Realización propia

De acuerdo con las necesidades identificadas, se diseñó un protocolo para realizar una intervención comportamental que promoviera la D&I en la organización, incidiendo sobre la conducta de la muestra. El protocolo estuvo compuesto por tres pasos: sensibilización, aprendizaje y retroalimentación (*Figura 2. Protocolo de intervención D&I*). Estos pasos permitieron incorporar las reflexiones individuales y colectivas de los participantes, al igual que las características singulares de su entorno laboral, como insumo para el diseño de las acciones de la intervención.

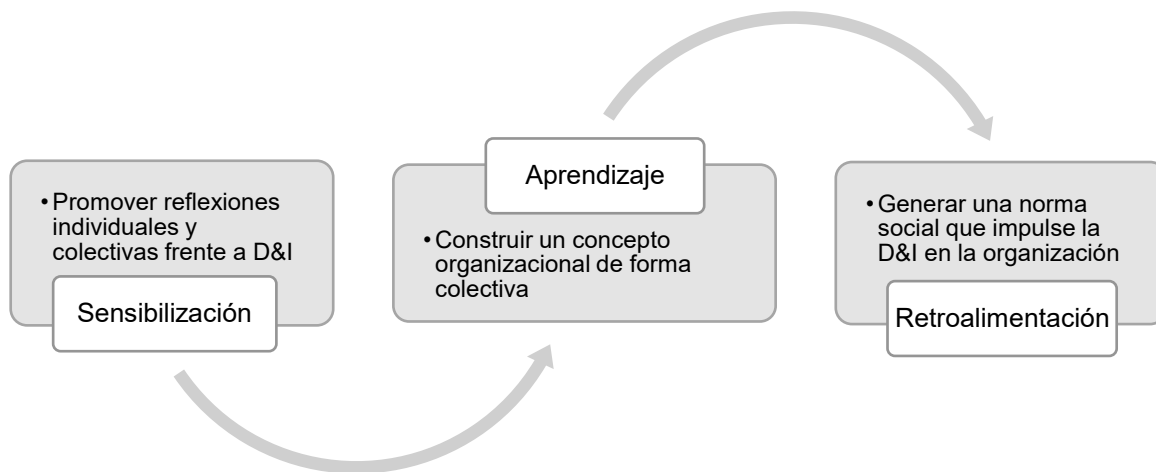


Figura 2. Protocolo de intervención D&I – Realización propia

Sensibilización

Con la sensibilización se generaron reflexiones individuales y colectivas frente al concepto de D&I, ampliando el entendimiento de los participantes sobre este tema. Para ello, se desplegó una campaña de comunicaciones durante tres semanas, tiempo dispuesto para realizar la intervención. Las piezas se difundieron a través de Whatsapp, medio de comunicación usado frecuentemente por los integrantes de la muestra.

La estrategia comenzó con el anuncio de la campaña en una reunión de directivos donde se llevaba a cabo un ejercicio de planeación estratégica, lo cual situó el tema en la agenda y asignó relevancia a la intervención. Además, se realizó una encuesta de percepción a los participantes para construir una línea de base y generar reflexiones iniciales sobre los procesos de atracción y selección (*Material adicional 1. Medición de impacto*).

Se diseñaron cinco piezas de comunicación para visibilizar algunos grupos de personas que no estaban participando de manera significativa en los procesos de atracción y

selección de la compañía. Para la construcción de las piezas se retomaron noticias registradas por los empleados en una plataforma digital interna de la organización, destinada al mapeo de tendencias sociales (*Material adicional 3. Noticias de las piezas de sensibilización*). Las noticias hacían referencia a información externa publicada en medios de comunicación y aludían situaciones laborales e iniciativas en referencia a la D&I. Las piezas siguieron la línea gráfica de la compañía con el fin de representar una voz institucional. Al final de cada una se invitaba a la reflexión con una pregunta retórica para reforzar el mensaje (*Imagen 1. Esquema para el diseño de piezas de sensibilización*). Todas las piezas de la campaña fueron refinadas con la Mesa D&I y algunos participantes de la intervención antes de cada envío para confirmar la claridad de los mensajes a difundir (*Material adicional 2. Piezas gráficas*).

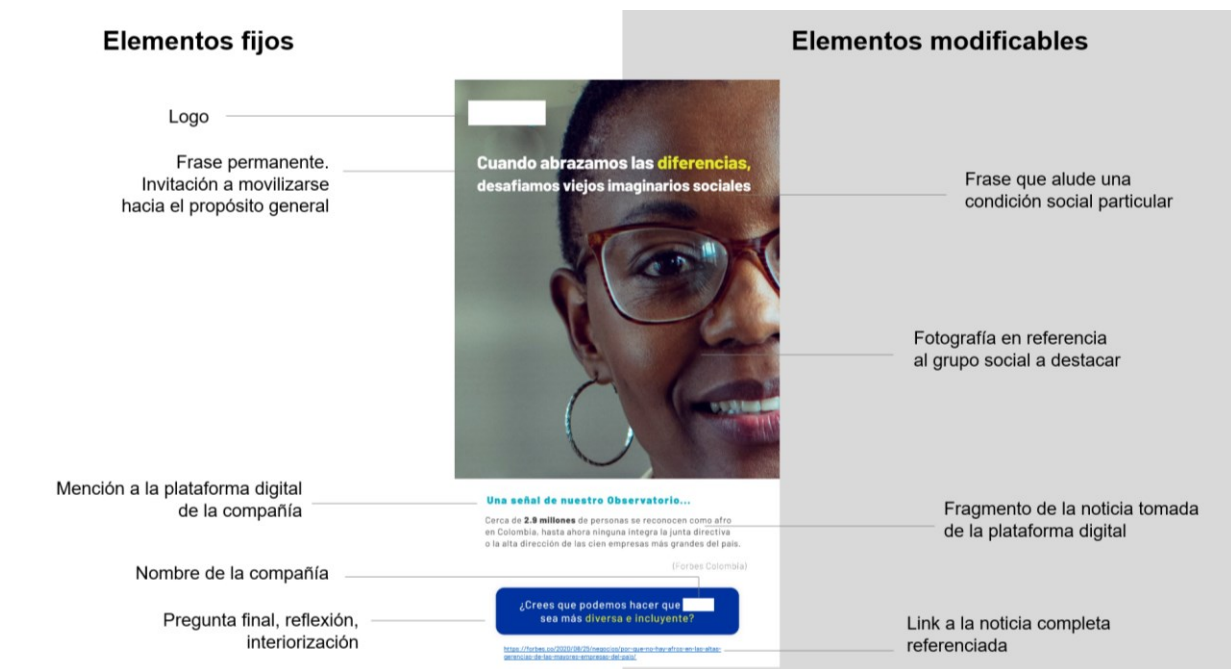


Imagen 1. Esquema para el diseño de piezas de sensibilización

Aprendizaje

Se nombró aprendizaje al paso en el que los participantes crearon un concepto organizacional de D&I, para apropiarse de él. Con ese fin se retomaron las definiciones aportadas por los integrantes de la muestra en la encuesta inicial, utilizándolas como base para el diseño de un taller de creación conjunta. El taller virtual se realizó con el equipo de atracción y selección de la compañía y la Mesa de D&I.

Para iniciar, en el taller se llevó a cabo una actividad de alineación frente a la relevancia de tener un concepto de D&I propio. Con esta actividad se pretendió que, más que identificar una definición teórica externa, los participantes confiaran en su criterio y lograran reflejar su pensamiento y visión acerca del tema. A continuación, se desarrolló una metodología de divergencia y convergencia, para posibilitar que emergieran los planteamientos individuales, dando paso luego a un trabajo de consolidación.

En la divergencia, se propició un ejercicio reflexivo y de redacción individual. Esta actividad se complementó con la presentación de los conceptos que registraron los integrantes de la muestra en la encuesta inicial (*Material adicional 1. Medición de impacto*).

En este punto se efectuó una socialización, para contrastar visiones e identificar similitudes. Posteriormente se realizó la convergencia de forma progresiva: los participantes del taller se juntaron primero en parejas y luego en grupo. Al cierre de cada uno de estos momentos, los participantes entregaron como resultado un texto que resumió los conceptos presentados, hasta llegar a una definición única que sintetizó la

visión de todos. En consecuencia, el taller concluyó con un concepto organizacional sobre D&I que expresó el pensamiento colectivo, el cual fue aprobado en consenso.

Retroalimentación

En la retroalimentación se socializó el concepto de D&I construido en el paso de aprendizaje, con el fin de generar una expectativa de comportamiento en la compañía e impulsar la creación de una norma social. Con base en el concepto se construyó la segunda fase de la campaña de comunicaciones, compuesta por tres piezas. Las dos primeras retomaron las ideas sobre lo que es diversidad para los integrantes de la muestra y lo que se quiere lograr con ella en la organización. En cada pieza se incluyó por lo menos una palabra clave de las utilizadas por cada participante de la muestra en la encuesta de inicio de la intervención (*Imagen 2. Esquema para el diseño de piezas de retroalimentación*). Este recurso se empleó para fortalecer la apropiación del contenido de las piezas.

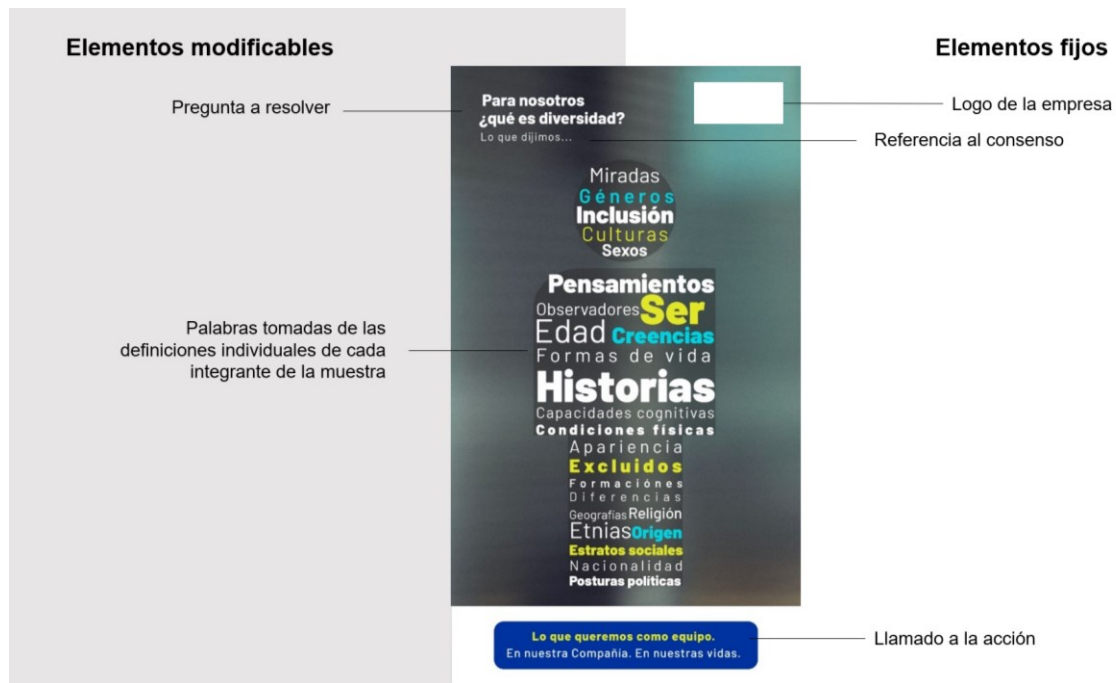


Imagen 2. Esquema para el diseño de piezas de retroalimentación 1 y 2

El tercer mensaje fue una pieza multimodal con énfasis en lo visual (*Imagen 3. Esquema para el diseño de la pieza de retroalimentación 3*). En ella se integraron las fotografías de banco de imágenes utilizadas en la campaña de sensibilización, con las fotos de algunos integrantes de la muestra, tomadas en la reunión de anuncio de la campaña. De esta manera se buscaba enfatizar la necesidad de incorporar mayor diversidad en ese equipo de trabajo, generando reflexiones sobre el impacto de sus decisiones en los procesos de atracción y selección. Esta pieza estaba acompañada por textos con la definición simplificada del concepto organizacional sobre D&I construida en el aprendizaje, y un llamado a la acción que respondiendo a la pregunta retórica presente en las piezas anteriores. Además, se adjuntó el vínculo de la encuesta de cierre para ser diligenciada.

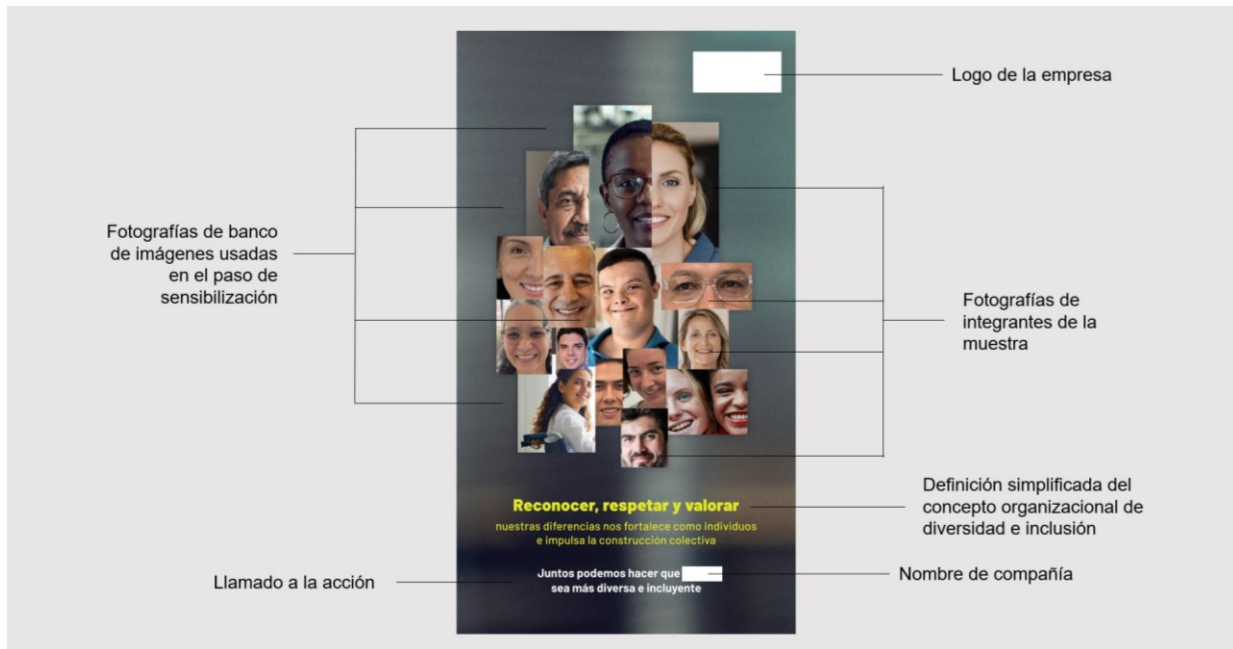


Imagen 3. Esquema para el diseño de piezas de sensibilización

DISCUSIÓN

El protocolo comportamental presenta una guía para promover la D&I en las empresas a partir de las ciencias del comportamiento. De esta manera se contribuye al establecimiento de un diálogo renovado entre personas, empresas y sociedades. (García-Morato, 2012), A la vez se instaura un motor para la libertad individual y el desarrollo social, generando así mayores oportunidades de participación para personas, y grupos con capacidades de aportar a la gestión y resultados empresariales (Senn, 2000).

Este protocolo permite el análisis y la integración de elementos claves del contexto como las características de los empleados de la empresa y las dinámicas organizacionales que llevan a cabo; y las percepciones del grupo en torno al tema en cuestión, involucrando a las personas en la construcción de las actividades que hacen parte de la intervención.

Estas consideraciones facilitan que se tengan en cuenta las particularidades de los participantes para promover los propósitos de una intervención comportamental, lo que puede ser determinante para la aceptación o rechazo de la iniciativa (Banco Mundial, 2015), tal como lo hacen las empresas de forma exhaustiva cuando van a lanzar un producto. Como consecuencia una intervención comportamental planteada a la medida de la empresa logra mayor asertividad y, por lo tanto, mejora sus posibilidades de lograr el resultado esperado.

El protocolo presentado propone una secuencia de tres pasos para la aplicación de una intervención comportamental dirigida a las personas que toman decisiones en los procesos de atracción y selección en una empresa. Los pasos diseñados fueron: sensibilización, aprendizaje y retroalimentación.

La sensibilización presenta la problemática para que se generen reflexiones frente al tema. Este paso es importante porque promueve en los participantes una cultura inclusiva y la creación de actitudes positivas en torno al respeto, la solidaridad, la tolerancia y la valoración de la diferencia (Vicepresidencia República de Ecuador, 2011). Lo anterior resulta más relevante cuando el grupo objetivo está constituido por quienes toman decisiones frente al propósito establecido (García-Morato, 2012).

El aprendizaje parte de las reflexiones propiciadas por la sensibilización. Pretende forjar un cambio de comportamiento que sea sostenible en el tiempo (Schunk, 2012). En el fomento de la diversidad y la inclusión, el aprendizaje incentiva a las personas a vincular sus acciones con los valores inclusivos que han identificado, para que vislumbren que

está en sus manos materializar el pensamiento a través de prácticas inclusivas (Booth & Ainscow, 2011).

La retroalimentación cierra el proceso estableciendo un compromiso compartido en favor del propósito superior que une a los participantes y a la compañía (Narodowski , 2008). Con este paso, se posibilita el cierre de la brecha entre el estado inicial y el nuevo planteamiento (Ramaprasad, 1983). Además, su impacto es más significativo en la medida en que los propios participantes generan la información que les permite comparar el estado inicial con el deseado (Ramaprasad, 1983).

Dentro de las fortalezas de esta intervención se resalta el uso de mediciones al inicio y al final, lo cual permitió observar cómo evolucionó el fenómeno en la muestra (Casas Anguita, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003). Al ser diseñadas como parte constitutiva de la intervención, las encuestas también fueron útiles para sensibilizar y lograr que las personas se sintieran partícipes de la construcción. Vale la pena destacar la coordinación con los integrantes del equipo de atracción y selección de la empresa y la Mesa de D&I de la compañía. Esta colaboración corroboró que las acciones realizadas y el resultado final se articularan con los programas organizacionales, lo que facilitaría su continuidad.

Una limitación del protocolo presentado es que, al ser un diseño a la medida, exige el esfuerzo de profundizar en el conocimiento de la población con relación a la necesidad específica que se quiere abordar. Por lo tanto, como toda intervención comportamental, es necesario examinar cuidadosamente el contexto en el que se va a desarrollar ya que, detalles aparentemente pequeños pueden tener impactos significativos en el

comportamiento y, en consecuencia, en los resultados de la intervención (The Behavioural Insights Team, 2012). Adicionalmente, es importante tener en cuenta que la aplicación del protocolo debe ser parte de un programa organizacional más robusto, que asuma de manera tangible la continuidad de las intenciones de cambio propuestas por la organización. Así, la intervención comportamental enriquece el diseño de programas de mejora continua que puedan tener resultados sostenibles (Banco Mundial, 2015).

CONCLUSIONES

Este protocolo contribuye a que una empresa reduzca la distancia que hay entre un propósito organizacional con impacto social y las acciones que permiten materializarlo. La metodología posibilita comprender las características específicas de los participantes; identificar las percepciones del grupo en torno a la D&I; involucrar a las personas de la empresa en el desarrollo de la intervención; y aprovechar las dinámicas, herramientas y espacios naturales de la organización para integrarlas como recurso. Esto facilita un diseño e implementación a la medida para un grupo específico haciendo que la intervención mejore sus posibilidades de lograr el resultado esperado.

Este protocolo puede utilizarse como guía para una intervención comportamental en una empresa con el fin de impactar realidades sociales. La sensibilización, el aprendizaje y la retroalimentación pueden emplearse para incidir en las percepciones individuales favoreciendo el modo de actuar como colectivo. Esto puede ser útil en programas organizacionales de D&I, además de otras iniciativas que tengan alcance social, como por ejemplo, proyectos educativos liderados por la empresa, alianzas público-privadas, iniciativas de participación y cultura ciudadana, voluntariados, entre otros. Algunos

campos para explorar son los procesos organizacionales de gestión de cambio y las estrategias de comunicación interna que busquen impactar la cultura de la organización, mejorando la disposición a adoptar este tipo de propuestas a partir del protocolo propuesto.

REFERENCIAS

- Albaladejo, T. (1981). *Retórica*. Síntesis. Obtenido de <https://retoricaydiseno.files.wordpress.com/2017/10/retorica-tomas-albaladejo-mayordomo-pdf.pdf>
- Arata, N., Escalante, C., & Padawer, A. (2018). La construcción de la diversidad y la civilidad en los Estados Unidos y América Latina. En *Elsie Rockwell: Vivir entre escuelas: relatos y presencias* (págs. 189-212). CLACSO.
doi:10.2307/j.ctvn96f7w.10
- Banco Mundial. (2015). *Informe sobre el desarrollo mundial 2015: mente, sociedad y conducta*. Washington DC: Banco Mundial. doi:10.1596/978-1-4648-
- Bicchieri, C. (2019). *Nadar contra la corriente*. Paidós.
- Booth, T., & Ainscow, M. (2011). *Guía para la educación inclusiva. Desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros escolares* (Tercera ed.). Bristol: Centre for Studies in Inclusive Education (CSIE). Obtenido de <https://downgalicia.org/wp-content/uploads/2018/01/Guia-para-la-Educacion-Inclusiva.pdf>
- Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. *Aten Primaria*, 31(8), 527-538. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>
- Castro, V. (2006). La psicología social de las relaciones intergrupales: modelos e hipótesis. *Actualidades en psicología*, 20(107), 45-71. Obtenido de

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0258-64442006000100003

Forbes Álvarez, R. (2016). Personas LGBTI, inclusión y competitividad empresarial. *Éxito Empresarial*(306). Obtenido de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_306_280616_es.pdf

García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Barcelona. Obtenido de http://seguridadlaboral.geoscopio.com/empresas/redacogediversidad/documentos/diversidad/Diversidad%20cultural%20%20en%20las%20empresas_Montserrat%20Ventosa.pdf

Michie, S., Atkins, L., & West, R. (2014). *The Behaviour Change Wheel. A Guide To Designing Interventions*.

Michie, S., Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Sci*, 6(42). doi:10.1186/1748-5908-6-42

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175. doi:10.1057/bm.2008.4

Narodowski, M. (2008). La inclusión educativa. Reflexiones y propuestas entre las teorías, las demandas y los slogans. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación - REICE*, 6(2), 19-26. Obtenido de <http://www.rinace.net/arts/vol6num2/art2.pdf>

- Pless, N., & Maak, T. (Octubre de 2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2).
doi:10.1007/s10551-004-9465-8
- Rajagopalan, D., & Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18(7), 75-94.
doi:10.1177 / 0972150917693152
- Ramaprasad, A. (1983). On the Definition of Feedback. *Behavioral Science*, 28(1), 4-13. doi:10.1002/bs.3830280103
- Sandoval Álvarez, B. (2017). ¿Inclusión en qué? Conceptualizando la inclusión social. *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 71-108. doi:10.15257/ehquidad.2016.0003
- Schunk, D. H. (2012). *Teorías del aprendizaje. Una perspectiva educativa* (Sexta ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/06/Teorias-del-Aprendizaje-Dale-Schunk.pdf>
- Senn, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta. Obtenido de https://www.palermo.edu/Archivos_content/2015/derecho/pobreza_multidimensional/bibliografia/Sesion1_doc1.pdf
- Strong, C., & Ansons, T. (2020). Las ciencias del comportamiento. Obtenido de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-12/ciencia-del-cambio-de-comportamiento-2020.pdf>

The Behavioural Insights Team. (2012). *EAST. Cuatro maneras simples de aplicar las ciencias del comportamiento*. Obtenido de https://www.bi.team/wp-content/uploads/2018/12/BIT-Publication-EAST_FA_ESPAN%CC%83OL_09_FEB_2018.pdf

Vicepresidencia República de Ecuador. (2011). *Programa de sensibilización*. Obtenido de Ministerio de Educación Ecuador: https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/02/PLAN_DE_SENSIBILIZACION_100214.pdf

West, R., & Michie, S. (April de 2020). A brief introduction to the COM-B Model of behaviour and the PRIME Theory of motivation. *Qeios*. doi:10.32388/WW04E6.2

Material adicional 1. Medición impacto

¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?		
Escala de valoración: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo		
Pregunta	Concepto	Variable comportamental
Considero que (nombre de la empresa) es una compañía diversa e incluyente	Diversidad	Oportunidad
Creo que (nombre de la empresa) es tan diversa como la sociedad de la que hace parte	Diversidad	Oportunidad
(Nombre de la empresa) se interesa por atraer colaboradores diversos	Atracción y selección laboral	Motivación
(Nombre de la empresa) tiene suficientes prácticas de inclusión social	Inclusión	Capacidad
Los mecanismos del proceso de selección posibilitan elegir entre candidatos diversos	Atracción y selección laboral	Oportunidad
El conocimiento que tengo sobre diversidad me permite ser incluyente en los procesos de selección	Diversidad	Capacidad
La diversidad es un criterio que tengo en cuenta en los procesos de selección de mi equipo de trabajo	Atracción y selección laboral	Motivación
Los procesos de selección que lidero para mi área son incluyentes	Inclusión	Capacidad
Considero que mi equipo de trabajo es suficientemente diverso	Diversidad	Motivación
Completa la siguiente afirmación: El concepto que tengo de diversidad es...	Pregunta abierta	

Material adicional 2. Piezas gráficas

Sensibilización



Una señal de nuestro Observatorio...

Cerca de **2.9 millones** de personas se reconocen como afro en Colombia; hasta ahora ninguna integra la junta directiva o la alta dirección de las cien empresas más grandes del país.

(Forbes Colombia)

¿Crees que podemos hacer que [] sea más diversa e incluyente?



Una señal de nuestro Observatorio...

Según encuestas recientes en Estados Unidos, los jóvenes de la generación Z han perdido el miedo a expresar su identidad; cada vez más se identifican como LGBT. Entre ellos, el 72% se declara bisexual.

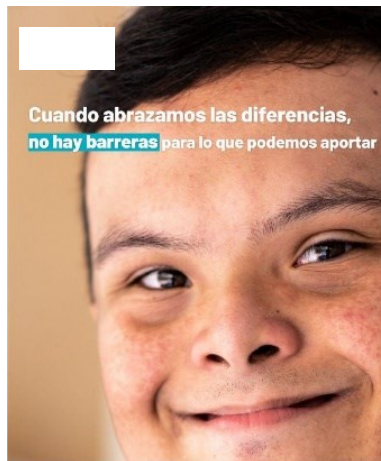
¿Crees que podemos hacer que [] sea más diversa e incluyente?



Una señal de nuestro Observatorio...

Para un cuarto de las personas entre 40 y 55 años, y casi la mitad de los 'baby boomers' (de 55 a 74 años), la edad es el principal obstáculo para llegar a un cargo. En medio de esa realidad, Protección lanzó la convocatoria nacional 'Talentos Dorados' para vincular a mayores de 50 años en puestos de servicio al cliente.

¿Crees que podemos hacer que [] sea más diversa e incluyente?



Una señal de nuestro Observatorio...

La inclusión de las personas con discapacidad en puestos de trabajo está en ascenso. En la Asociación Síndrome de Down de Argentina indican que la inclusión de personas con discapacidad intelectual, no sólo con Síndrome de Down, tiene actualmente una mayor demanda por parte de las compañías. Desde lo que han observado, esta participación mejora el clima laboral entre todos los empleados.

¿Crees que podemos hacer que [] sea más diversa e incluyente?



Una señal de nuestro Observatorio...

Una alcaldía, una ONG dedicada a personas con discapacidad física y orgánica, y un grupo asegurador, crearon el Hub de Diversidad Digital de Oviedo, España, para ofrecer itinerarios formativos y laborales a personas con discapacidad que quieran mejorar su empleabilidad a través de la adquisición de competencias digitales.

El proyecto interinstitucional genera posibilidades de empleo cualificado que requiere el mercado y favorece una población vulnerable, mientras fortalece el tejido social de esa comunidad.

¿Crees que podemos hacer que [] sea más diversa e incluyente?

Aprendizaje

Para nosotros
¿qué es diversidad?
Lo que dijimos...

Miradas
Géneros
Inclusión
Culturas
Sexos

Pensamientos
Observadores **Ser**
Edad **Creencias**
Formas de vida

Historias
Capacidades cognitivas
Condiciones físicas
Apariencia
Excluidos
Formaciones
Diferencias
Geografías **Religión**
Etnias **Origen**
Estratos sociales
Nacionalidad
Posturas políticas

Lo que queremos como equipo.
En nuestra Compañía. En nuestras vidas.

¿Qué nos aporta
la diversidad?
Lo que dijimos...

Vidas
Genuinos
Riquezas
sumar
Mezclas

Individualidades
Sin ataduras
Diferencias **Ser**
Sentidos
Complementarnos
Resultados **Abiertos**

Inclusión
Pluralidad **Variedades**
Divergencia
Coexistir
Sin sesgos
Respeto
Potenciales
Lo natural
Incomodarnos

Lo que queremos como equipo.
En nuestra Compañía. En nuestras vidas.

Retroalimentación



Reconocer, respetar y valorar
nuestras diferencias nos fortalece como individuos
e impulsa la construcción colectiva

Juntos podemos hacer que
sea más diversa e incluyente

Material adicional 3. Noticias de las piezas de sensibilización

1. <https://forbes.co/2020/08/25/negocios/por-que-no-hay-afros-en-las-altas-gerencias-de-las-mayores-empresas-del-pais/>
2. <https://www.playgroundweb.com/identidad/la-generacion-z-cada-vez-mas-se-identifica-como-lgbt-4658>
3. <https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/proteccion-fortalece-su-estrategia-de-inclusion-y-diversidad-605996>
4. <https://www.asdra.org.ar/empleo-y-vida-adulta/contratar-a-personas-con-sindrome-de-down-mejora-el-clima-laboral/>
5. <https://www.equiposytalento.com/noticias/2021/09/17/nace-en-oviedo-el-hub-de-diversidad-digital/>