

BRECHAS Y OPORTUNIDADES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE
DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN ORGANIZACIONES EN COLOMBIA

DANIELA MATURANA AGUDELO

Trabajo de Grado

Asesora

SUSANA ÁLVAREZ DELGADO

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno

Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Medellín, Antioquia – Colombia

2025

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
MARCO REFERENCIAL.....	14
MARCO TEÓRICO	14
MARCO NORMATIVO	21
METODOLOGÍA.....	25
ENFOQUE	25
TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	25
DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
ANÁLISIS DE DATOS.....	29
PROPOSICIONES	30
RESULTADOS.....	31

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN EMPRESAS COLOMBIANAS	31
Características de las empresas encuestadas	35
Implementación de políticas DEI: brechas y oportunidades.....	35
Grado de adopción de la DEI en las organizaciones.	39
Políticas DEI y grupos poblaciones.	42
¿Profundidad o amplitud?	57
Medición de la DEI, más allá de la voluntad.	59
Buenas Prácticas DEI y lo que ha funcionado.	61
Factores habilitantes para la implementación de política DEI	63
ANÁLISIS DE LAS VOCES DE LOS PROFESIONALES REFERENTES Y ORGANIZACIONES.....	64
Liderazgo comprometido y consciente	65
Capacitación y entrenamiento efectivo	65
Cultura organizacional inclusiva	65
Estrategia Basada en Datos.....	66
Colaboración como Catalizador.....	66
Una Oportunidad para Liderar el Futuro	67
RETOS PARA IMPLEMENTAR ACCIONES Y POLÍTICAS DEI.....	67
RECOMENDACIONES.....	71
CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS	77

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1.	Mapa conceptual para la DEI en la organización.	14
Figura 2.	Proceso iterativo de investigación.	25
Figura 3.	Procedimiento de análisis de los datos	29
Figura 4.	Áreas de implementaciones acciones DEI.	37
Figura 5.	Áreas de implementación acciones DEI vs Grupos de Interés	39
Figura 6.	Escala de adopción de la DEI. Elaboración propia.	41
Figura 7.	Grado de adopción por empresas según los grupos de interés y áreas priorizadas 41	
Figura 8.	Grupo poblacional de mujeres	44
Figura 9.	Grupo poblacional con Discapacidad	45
Figura 10.	Grupo poblacional Silver	46
Figura 11.	Grupo poblacional afrodescendiente	48
Figura 12.	Grupo poblacional indígena	48
Figura 13.	Grupo poblacional joven	49
Figura 14.	Grupo poblacional migrante	50
Figura 15.	Grupo poblacional víctima del conflicto	51
Figura 16.	Grupo poblacional LGBTIQ+	53
Figura 17.	Grupo poblacional pospenado	54
Figura 18.	Grupo poblacional rural – campesino.	55

Figura 19.	Grupos de interés en relación con los grupos poblacionales.....	56
Figura 20.	Grupos poblacionales como grupos de interés	57
Figura 21.	Dimensiones estratégicas para la DEI	58
Figura 22.	Panorama de Implementación de la DEI.....	58
Figura 23.	Escala de adopción de políticas en grupo de interés por áreas estratégicas.....	72

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	Marco Jurídico de la DEI en Colombia.....	21
Tabla 2.	Unidades de las muestras: organizaciones.....	27
Tabla 3.	Características de empresas encuestadas.	32
Tabla 4.	Implementación de las políticas DEI en las empresas.	36
Tabla 5.	Grupos de interés priorizados por empresa:	42
Tabla 6.	Áreas estratégicas priorizadas por empresa:	42

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a todas las personas que me han acompañado a lo largo de mi vida, aquellas que han creado las condiciones perfectas para que hoy me encuentre exactamente donde deseo estar:

A mi familia, mi fuente de inspiración y motor. Gracias a ellos, he encontrado la fortaleza para perseguir mis sueños. Han sido mi pilar en los momentos felices y en los más dolorosos. Mi familia representa mi lugar seguro y el apoyo constante en cada decisión importante que he tomado: escoger mi carrera, participar en el ámbito político, trasladarme a la capital para trabajar por el país, retornar a Medellín para reconectar con mis raíces y con ellos mismos.

A mi papá, quien lo significa todo para mí; mi referente. Gracias a él, creo firmemente en el impacto transformador del trabajo por y para las personas, en el poder del deporte, la educación y la cultura. A mi mamá, que físicamente no está conmigo, pero me impulsa cada día a construir mi mejor versión y a ser impecable con mis sueños y el fruto de mi esfuerzo. A mi hermano, por su presencia constante, por apoyarme en todas mis decisiones. A mi tía, mi apoyo incondicional, mi amiga y animadora número uno.

También, dedico este logro a la Universidad EAFIT, mi aliada en el crecimiento profesional. Mi alma mater, que me acogió para mis estudios de pregrado, especialización, diplomados y donde hoy culmino esta travesía como magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

A mis amigas, que han estado en todo este proceso con su motivación y compañía.

A todos, gracias.

RESUMEN

La adopción de políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) es un fenómeno emergente en el tejido empresarial colombiano, presentando tanto oportunidades de desarrollo organizacional como retos significativos. Este trabajo de grado exploró sobre las brechas y oportunidades que enfrentan las organizaciones en Colombia para implementar de manera efectiva políticas DEI, desarrollando un marco teórico que abordó elementos clave como la gestión de la diversidad, justicia social y responsabilidad social corporativa. A través de un estudio centrado en cinco empresas colombianas, se identificó los desafíos de adopción, factores habilitantes y grupos poblacionales involucrados en estas iniciativas. Utilizando análisis documental, encuestas y entrevistas con responsables de áreas DEI, esta investigación brindó recomendaciones dirigidas a empresas interesadas en implementar o mejorar sus estrategias DEI, alineados con sus objetivos estratégicos y operativos.

Palabras claves: diversidad, equidad, inclusión, justicia social, desarrollo organizacional, DEI.

ABSTRACT

The adoption of Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) policies represents an emerging phenomenon in the Colombian business landscape, presenting opportunities for organizational development alongside significant challenges. This thesis examines the gaps and opportunities faced by organizations in Colombia to effectively implement DEI policies, developing a theoretical framework that addresses key elements such as diversity management, social justice, and corporate social responsibility. Through a study focused on five Colombian companies, it identifies adoption challenges, enabling factors, and population groups that are included in these initiatives. Employing document analysis, surveys, and interviews with DEI leadership, this research generates recommendations for companies aiming to implement or enhance their DEI strategies, aligning them with their strategic and operational objectives.

Keywords: diversity, equity, inclusion, social justice, organizational development, DEI.

INTRODUCCIÓN

La adopción de políticas de diversidad, equidad e inclusión (en adelante DEI) representa un fenómeno relativamente reciente en el tejido empresarial colombiano. Aunque estas políticas abren puertas a importantes oportunidades de desarrollo organizacional y social, también plantean múltiples desafíos: ¿Cómo se transforman las políticas escritas en acciones concretas y efectivas? ¿De qué manera se asegura su integración en todas las áreas de una organización y no solo en algunas pocas? ¿Cómo se evita que las políticas DEI se reduzcan a meras declaraciones sin efectuar cambios estructurales, sociales y culturales significativos?

Este trabajo de grado buscó explorar las brechas y oportunidades que enfrentan diversas organizaciones en Colombia en su esfuerzo por implementar políticas DEI de manera efectiva. Se desarrolló un marco teórico y conceptual que aborda elementos claves como la gestión de la diversidad, justicia social, responsabilidad social corporativa, enfoques diferenciales, acciones afirmativas, inclusión, entre otros. Estos últimos conceptos, más comunes en el sector público y académico, son cruciales para el análisis que este estudio llevó a cabo.

La investigación se centró en determinar los retos de adopción de las políticas DEI, los factores habilitantes que influyen en la implementación y en identificar los grupos poblacionales que hoy son más y menos susceptibles de estar incluidos en este tipo de iniciativas. Para ello, se llevó a cabo un análisis en cinco empresas, situadas en Colombia. Este proceso incluyó una indagación documental sobre políticas y otros documentos relevantes sobre DEI en el entorno empresarial, encuestas con responsables de las áreas de DEI, así como entrevistas con profesionales referentes en empresas que lideran acciones de diversidad, equidad e inclusión.

Finalmente, este proceso pretendió brindar recomendaciones sobre políticas DEI dirigidas a empresas interesadas en implementar o mejorar sus estrategias, alineándolas con sus objetivos corporativos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar de la creciente conciencia sobre la importancia de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) dentro del entorno corporativo, muchas empresas en Colombia todavía enfrentan desafíos significativos para integrar estas prácticas en su cultura y operaciones diarias. La falta de diversidad e inclusión puede limitar la capacidad innovadora de las empresas, restringiendo la variedad de perspectivas y experiencias que son cruciales para generar soluciones creativas y efectivas a problemas sociales complejos. Además, sin una equidad adecuada, las empresas pueden no solo fallar en aprovechar el potencial completo de sus empleados, clientes o proveedores, sino también en crear productos, servicios y políticas que sean verdaderamente inclusivos y representativos de la diversidad de la sociedad.

Este panorama se complica aún más al considerar el contexto socioeconómico actual de Colombia, como lo refleja el Informe de Empleo Inclusivo 2022-2023 (Alianza por la Inclusión Laboral, 2024). En este se revela una tasa de desempleo nacional de 9.3% para 2023 (p.123), que se agrava en segmentos específicos de la población. Para 2023, el desempleo juvenil alcanzó el 16%, con una tasa de ocupación juvenil del 46%, significativamente inferior al promedio nacional del 58% (p.131). También, este informe resaltó que las mujeres tienen 1.7 veces más riesgo de desempleo que los hombres (p.152) y las regiones con predominancia de poblaciones étnicas muestran las mayores tasas de desempleo, destacando la región de Orinoquía, Amazonía e Insular con un 16.2%, y ciudades como Quibdó, con tasas superiores al 25% (p.123).

Por su parte el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] (2023), en su publicación Percepciones y Bienestar Subjetivo en Colombia, planteó que:

Colombia es uno de los países más desiguales del mundo en materia de ingresos, con un índice de Gini de 0,52, y una pobreza monetaria del 39,3%. Esta desigualdad es un

reflejo de las amplias brechas en el acceso a oportunidades en educación, salud, seguridad social y empleo de calidad (p.104).

En este contexto, las políticas DEI no son solo una cuestión de ética corporativa, sino una necesidad estratégica y urgente para abordar dichas desigualdades estructurales e históricas que se padecen en Colombia.

Analizar el planteamiento de la implementación efectiva de políticas DEI en las organizaciones requiere además una mirada que trasciende lo normativo, implica un planteamiento ético, de justicia social y una reflexión cultural. Al respecto, Pless & Maak (2004) proponen que la mirada de las políticas DEI debe estar íntimamente ligada a aspectos culturales, entendiendo que la diversidad incluye una variedad de dimensiones, tales como: origen cultural, religión, creencias, género, sistemas de valores de las personas y sociedades.

Considerando lo anterior, este proyecto de grado busca analizar y comprender las brechas y oportunidades para la implementación de políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) en Colombia, considerando los siguientes aspectos: a) estratégicos y de toma de decisiones; b) operativos y de procesos; y c) buenas prácticas.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las brechas y oportunidades en la implementación de las políticas de diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones en Colombia?

JUSTIFICACIÓN

Aunque los estudios de políticas DEI han avanzado de manera considerable en regiones como Estados Unidos y Europa (Georgiadou et al., 2019), existe un vacío significativo en la literatura que indaga sobre su implementación y efectividad en el contexto colombiano. Dadas las características únicas del entorno social y económico de Colombia, en el que la

desigualdad sigue siendo una cuestión urgente, es fundamental adaptar y estudiar estas políticas dentro del marco local. Como lo plantean Georgiadou et al. (2019) gestionar y promover la diversidad es necesario para el futuro de la sostenibilidad y, por lo tanto, adquiere cada vez más importancia en la agenda política, social y empresarial.

La realización de este proyecto no solo proporciona un análisis detallado de la situación actual de las políticas DEI en algunas organizaciones situadas en Colombia, muchas de las cuales aún son desconocidas en el contexto empresarial, sino que también permitirá identificar lecciones aprendidas que pueden ser cruciales para su mejora y efectividad.

Este trabajo propone un enfoque de gestión del conocimiento, con el objetivo de sugerir mejoras y desarrollar herramientas prácticas que las organizaciones puedan implementar para fortalecer sus políticas DEI. En este sentido, el estudio se convierte en una estrategia clave para fomentar la justicia social a través del sector privado en Colombia, haciendo de las políticas DEI no solo un tema de cumplimiento normativo o reputacional, sino una verdadera oportunidad para el cambio social. Además, mantener viva la conversación sobre diversidad, equidad e inclusión, en el ámbito empresarial, es esencial para garantizar que continúe siendo una prioridad en la agenda de desarrollo del país, asegurando así un enfoque más inclusivo y equitativo en las organizaciones privadas en Colombia.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar las brechas y oportunidades enfrentadas por diversas empresas en Colombia en la implementación de políticas de diversidad, equidad e inclusión, identificando factores habilitantes, buenas prácticas y recomendaciones de desarrollo y sostenibilidad de las políticas DEI en las empresas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

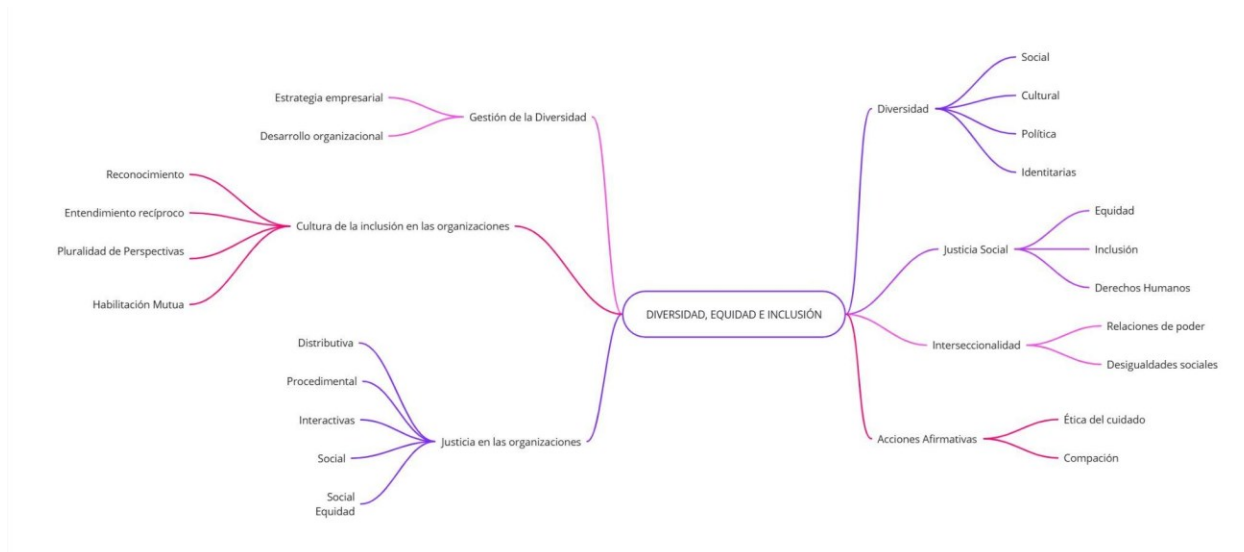
- Analizar cinco (5) empresas en Colombia que hayan implementado acciones de Diversidad, Equidad e Inclusión, a través de encuestas, que identifique las brechas y buenas prácticas en su implementación.
- Evaluar la integración y el alcance de las políticas de DEI en las estructuras operativas y estratégicas de las empresas estudiadas, determinando el grado de la adopción en diferentes niveles organizacionales.
- Identificar los grupos poblacionales que son susceptibles de estar incluidos en acciones DEI, proyectando recomendaciones de desarrollo y sostenibilidad de las políticas DEI en las empresas.
- Identificar los factores habilitantes que influyen en la implementación de las políticas DEI en las empresas.
- Elaborar un conjunto de recomendaciones basadas en los hallazgos del estudio, dirigidas a empresas colombianas que buscan implementar o mejorar sus políticas de DEI.

MARCO REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO

Este capítulo describe los principales referentes teórico-conceptuales que orientaron el ejercicio de investigación y permiten comprender los fundamentos de las políticas DEI. Como se muestra en la figura 1, se relacionan los conceptos de Gestión de la Diversidad, Diversidad, Cultura de Inclusión en las Organizaciones, Justicia en las organizaciones, Justicia Social, Interseccionalidad y Acciones afirmativas.

Figura 1. Mapa conceptual para la DEI en la organización.



Fuente: elaboración propia.

La gestión de la diversidad se refiere a las estrategias empresariales implementadas por organizaciones para la contratación, retención y desarrollo inclusivo de personas de diversos orígenes. Según Calabrese et al. (2023), dichas estrategias están orientadas no solo a fomentar un entorno laboral diverso, sino también para "proteger la diversidad, eliminar discriminaciones asociadas a uno o más factores de diversidad y evaluar a individuos y grupos libre de prejuicios" (p. 28). Al respecto, el concepto de diversidad en el contexto social,

económico, político y corporativo se refiere a la variedad de diferencias que existe entre las personas. Las diversidades se relacionan con las características culturales, fenotípicas, sociales, económicas y políticas, tales como: edad, religión, pertenencia étnica, género, identidad de género, orientación sexual, ideología, nivel de ingresos, habilidades físicas y cognitivas, entre otras.

Introducido a principios de los años 90, el concepto de gestión de la diversidad ha sido objeto de debate desde mucho antes, alimentado por movimientos sociales como el feminismo, el movimiento LGBTIQ+ y el antirracismo (Keil et al., 2007). Estas colectividades han cuestionado las dinámicas internas de las organizaciones privadas respecto a qué roles desempeñan grupos tradicionalmente excluidos, cuáles son condiciones laborales que enfrentan, cómo se posibilita la equidad salarial y cómo sus entornos de trabajo pueden ser libres de violencia y discriminación. Estos planteamientos han sido cruciales para impulsar agendas de cambio, equidad e inclusión a través de la incidencia y la movilización, tanto el sector público como el privado.

En respuesta, la gestión de la diversidad en las organizaciones se ha orientado hacia la mejora de su rendimiento y sostenibilidad, no solo bajo una lógica de mercado o una visión Tayloriana, sino también desde una perspectiva social ampliamente influenciada por estas demandas ciudadanas. A medida que conceptos como el desarrollo local y humano ganan preeminencia, el rol de las empresas como actores clave en la sociedad para fomentar la especialización, la creación de redes, la innovación, la cooperación y el capital social se ha vuelto más visible. Las organizaciones privadas, entonces, se plantean cómo generar un triple impacto: económico, social y medioambiental.

Paralelamente, se desarrollan áreas dentro de las organizaciones dedicadas a la responsabilidad social corporativa o empresarial (RSC o RSE), la sostenibilidad, políticas DEI y se fortalecen los estándares de ASG (Ambiente, Social y Gobernanza). Recientemente, se

viene acuñando la noción de Creación de valor compartido, la cual hace referencia a “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). (Pless & Maak, 2004, p. 139) apuntan que, aunque estas acciones inicialmente respondieron a imperativos legales y cambios demográficos en el mercado laboral para evitar demandas, en la actualidad representan un compromiso con la mejora continua y el impacto positivo de las corporaciones en la sociedad.

Así pues, la introducción de este debate en las organizaciones tiene muchas aristas que implican el rol de las organizaciones en el cambio social, la reducción de las desigualdades y la justicia social. Como se mencionó anteriormente, la reflexión sobre las personas pertenecientes a grupo poblaciones históricamente excluidos en las organizaciones trae consigo una disquisición moral, pues este debate se sustenta en la declaración de los derechos humanos y civiles, entre los que se resaltan el derecho a nacer libres e iguales y vivir una vida digna; el derecho a no discriminación; a ninguna forma de esclavización, el derecho a las libertades y elecciones, el derecho al trabajo y al igual salario por trabajo igual, entre otros. Como lo plantea Bosch (2024):

(...) la justicia social podría haberse considerado anteriormente como responsabilidad exclusiva de los gobiernos y las agencias de bienestar que implementan medidas como la educación y la mitigación de la pobreza, el trabajo remunerado y el empleo son medios poderosos mediante los cuales las cargas sociales asociadas a individuos y grupos pueden distribuirse de manera diferente. (p. 2).

Cuando se hace referencia al concepto de justicia social, es importante precisar las nociones de inclusión y equidad. La inclusión, como lo plantea (Young, 2002, p. 13) se “refiere a un conjunto diverso de políticas, servicios sociales y educación cívica destinados a apoyar a tales poblaciones [grupos históricamente excluidos] y facilitar su interacción con ciudadanos

más favorecidos”. De tal modo, la inclusión busca garantizar que las personas habiten la sociedad en igualdad de condiciones de participación, contribución y desarrollo de sus capacidades, habilidades y conocimientos.

Por su parte, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2000), la equidad hace referencia a las acciones que se toman para la reducción de las desigualdades; además, es considerada como la medida fundamental de la calidad del desarrollo, particularmente en regiones con alta desigualdad de ingresos. La equidad es vista no solo como un objetivo en sí mismo, sino como un elemento que asegura la cohesión social y una mejor calidad de vida para toda la ciudadanía.

Dicho lo anterior, las organizaciones son un actor fundamental en las estructuras y la dinámica de la sociedad. (Pless & Maak, 2004, p. 131) plantean cuatro principios radicales para poder fomentar una cultura de la inclusión en las organizaciones:

1. Principio del reconocimiento: este principio está íntimamente relacionado con las necesidades sociales, tal como se plantea en la pirámide de Maslow. Entre estas se encuentra la seguridad y el reconocimiento, es decir, que las personas sean respetadas y valoradas por lo que son y por sus aportes.
2. Entendimiento recíproco: este principio parte de la empatía y la posibilidad de conocer y entender las realidades del otro y los otros.
3. Pluralidad de perspectivas: este principio reconoce y resalta el valor de los diversos puntos de vista, perspectivas, opiniones y enfoques, entre otros.
4. Habilidad mutua, confianza e integridad: este principio enfatiza la importancia de crear un entorno donde se fomente la confianza, la colaboración y se valore la integridad de las personas.

Respecto al concepto de justicia en el mundo corporativo o empresarial, Bosch (2024, p. 2) propone que se puede buscar y garantizar los siguientes tipos de justicia:

1. Justicia distributiva: implica asegurar que los resultados de la asignación de recursos sean percibidos como justos por los empleados.
2. Justicia procedimental: se refiere a la justicia en los procesos de toma de decisión; los empleados deben percibir que estos procesos son justos y equitativos, independientemente de los resultados.
3. Justicia interactiva: hace referencia al proceso relacional en una organización, donde busca que todas las interacciones sean respetuosas, justas y dignas. Que fomenten un buen clima laboral y organizacional.
4. Justicia social: supone el impacto que tienen las organizaciones en la sociedad y en la posibilidad de generar bienestar y aportar al cierre de brechas, la reducción de las desigualdades, entre otros.
5. Equidad: asegura que los empleados sean tratados de manera equitativa, sin discriminación y prejuicios. Esta es esencial para construir confianza, compromiso, colaboración y un ambiente de trabajo positivo.

Fraser (2008) explica que, para referirse a la justicia, se debe tener en cuenta tanto la redistribución como el reconocimiento. El primer concepto “se centra en injusticias que define como socioeconómicas y supone que están enraizadas en la estructura económica de la sociedad” (p. 87) y el segundo se refiere “a injusticias que interpreta como culturales, que supone enraizadas en patrones sociales de representación, interpretación y comunicación” (p. 87). Si bien la autora plantea que hay dos vertientes que defiende cada una de estas posturas, cuando se hace alusión al género, la raza o la sexualidad, se podría considerar como aspectos bidimensionales de la justicia.

Así pues, esta apuesta sugiere que el concepto de justicia social es un imperativo cuando se aborda las políticas DEI en las organizaciones, ya que no solo se trata del reconocimiento de las diversidades, de la otredad, sino que también alude al acceso a las

oportunidades, recursos, relacionamientos externos e internos con los otros, así como procesos y garantías para el desarrollo humano.

Además de los conceptos mencionados, la implementación de la gestión de la diversidad incorpora dos nociones relevantes para este estudio: las acciones afirmativas y la interseccionalidad. El primero, según Crosby et al. (2006), representa las políticas y acciones con las cuales una organización destina recursos para asegurar que las personas no sean discriminadas —por su género, pertenencia étnica, estatus socioeconómico, etc.—. Para los autores "la acción afirmativa tiene el mismo objetivo que la igualdad de oportunidades, pero se diferencia de ésta en que es proactiva" (Crosby et al., 2006, p. 587).

A diferencia de la igualdad de oportunidades, la acción afirmativa se aproxima al concepto de compasión propuesto por Cortina (2021) como "un sentimiento activo, transformador, y no pasiva condescendencia hacia los peor situados" (p. 25). Cortina plantea una perspectiva ética centrada en el cuidado de la vida de las personas y la naturaleza, donde la compasión impulsa a la acción frente al sufrimiento ajeno, incluyendo la capacidad de alegrarse por el otro. En este sentido, la acción afirmativa es una de las palancas estratégicas para asegurar la inclusión de la diversidad en distintos ámbitos, especialmente en el laboral y corporativo, según el enfoque de este trabajo.

Por su parte, la interseccionalidad es un enfoque acuñado en la elaboración e implementación de políticas públicas, este fue un resultado de la conversación sobre el género y su intersección con la raza. Según Collins (2015), el término de interseccionalidad:

(...) hace referencia a la idea crucial de que la raza, la clase, el género, la sexualidad, la etnia, la nacionalidad, la capacidad y la edad no operan como entidades unitarias y mutuamente excluyentes, sino como fenómenos que se construyen recíprocamente y que, a su vez, dan forma a complejas desigualdades sociales (p. 2).

La autora plantea que la interseccionalidad es "un proyecto de conocimiento cuya razón de ser reside en su atención a las relaciones de poder y las desigualdades sociales" (Collins, 2015, p. 3). Esto la enmarca no solo como un concepto teórico, sino como una forma de comprender y abordar las dinámicas de poder y las desigualdades.

En general, la gestión de la diversidad y las políticas DEI son: acciones y prácticas que ayudan al reconocimiento de la diversidad humana, a impulsar palancas para la inclusión social, cultural y económica; es un dilema ético y de justicia social; y un marco de actuación que impulsa el cambio, entendiendo a la organización privada como un actor social relevante para la equidad y la reducción de las desigualdades.

MARCO NORMATIVO

En Colombia, aún no existe una ley que obligue a las empresas a la adopción de políticas DEI. Sin embargo, empezando con la Constitución Política de 1991, sí se han promulgado diversas leyes que procuran evitar la discriminación en el entorno laboral, la prevención de violencias basadas en género, garantizar el derecho al trabajo de las personas, entre otras. Estas leyes se relacionan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 1. Marco Jurídico de la DEI en Colombia

Ley/ Decreto	Objeto
Constitución Política de Colombia 1991	<p>Artículo 1. Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.</p> <p>Artículo 13. Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.</p> <p>El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados.</p> <p>Artículo 17. Se prohíben la esclavitud, la servidumbre y la trata de seres humanos en todas sus formas.</p> <p>Artículo 43. La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del estado, y recibirá de este subsidio alimentario si entonces estuviere desempleada o desamparada.</p>

Ley/ Decreto	Objeto
	<p>Artículo 46. El estado, la sociedad y la familia concurrirán para la protección y la asistencia de las personas de la tercera edad y promoverán su integración a la vida activa y comunitaria.</p>
	<p>Artículo 47. El estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a quienes se prestará la atención especializada que requieran.</p>
	<p>Artículo 53. El congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:</p>
	<p>Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.</p>
Ley 248 de 1995	<p>Por medio de la cual se aprueba la Convención Internacional para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, suscrita en la ciudad de Belem Do Para, Brasil, el 9 de junio de 1994.</p>
Ley 324 de 1996	<p>Por el cual se crean algunas normas a favor de la población sorda.</p>
Ley 387 de 1997	<p>Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y esta estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia.</p>
Ley 762 de 2002	<p>Por medio de la cual se aprueba la "Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad", suscrita en la ciudad de Guatemala.</p>

Ley/ Decreto	Objeto
Ley 823 de 2003	La presente ley tiene por objeto establecer el marco institucional y orientar las políticas y acciones por parte del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres, en los ámbitos público y privado.
Ley 931 de 2004	La presente ley tiene por objeto la protección especial por parte del Estado de los derechos que tienen los ciudadanos a ser tratados en condiciones de igualdad, sin que puedan ser discriminados debido a su edad para acceder al trabajo.
Ley 982 de 2005	Por la cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones.
Ley 984 de 2005	Por medio de la cual se aprueba el "Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer", adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas el seis (6) de octubre de mil novecientos noventa y nueve (1999).
Ley 1010 de 2006	La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.
Ley 1257 de 2008	La presente ley tiene por objeto la adopción de normas que permitan garantizar para todas las mujeres una vida libre de violencia, tanto en el ámbito público como en el privado, el ejercicio de los derechos reconocidos en el ordenamiento jurídico interno e internacional, el acceso a los procedimientos administrativos y judiciales para su protección y atención, y la adopción de las políticas públicas necesarias para su realización.
Ley 1346 de 2009	Por medio de la cual se aprueba la "Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad", adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006.

Ley/ Decreto	Objeto
Ley 1448 de 2011	Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.
Ley 1482 de 2011	Esta ley tiene por objeto garantizar la protección de los derechos de una persona, grupo de personas, comunidad o pueblo, que son vulnerados a través de actos de racismo o discriminación.
Ley 1496 de 2011	La presente ley tiene como objeto garantizar la igualdad salarial y de cualquier forma de retribución laboral entre mujeres y hombres, fijar los mecanismos que permitan que dicha igualdad sea real y efectiva tanto en el sector público como en el privado y establecer los lineamientos generales que permitan erradicar cualquier forma discriminatoria en materia de retribución laboral.
Ley 1618 de 2013	El objeto de la presente ley es garantizar y asegurar el ejercicio efectivo de los derechos de las personas con discapacidad, mediante la adopción de medidas de inclusión, acción afirmativa y de ajustes razonables y eliminando toda forma de discriminación por razón de discapacidad, en concordancia con la Ley 1346 de 2009.
Ley 1752 de 2015	Por medio de la cual se modifica la Ley 1482 de 2011, para sancionar penalmente la discriminación contra las personas con discapacidad.
Ley 2136 de 2021	La presente Ley establece las definiciones, principios y lineamientos para la reglamentación y orientación de la Política Integral Migratoria - PIM
Ley 2214 de 2024	La presente Ley tiene por objeto el fortalecimiento en la implementación de las medidas del sector público para eliminar barreras de empleabilidad de los jóvenes entre 18 y 28 años,

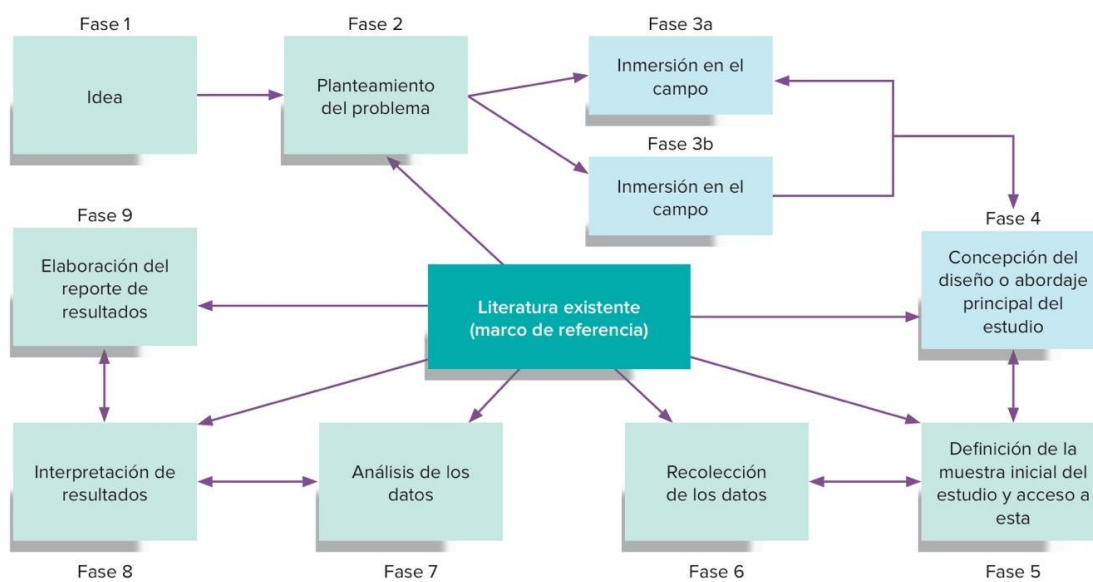
Fuente: elaboración propia con base en la normatividad señalada.

METODOLOGÍA

ENFOQUE

El enfoque de este proyecto de investigación fue de tipo cualitativo, el cual tuvo un proceso iterativo como se observa en la figura 2, que permitió ir y volver sobre los datos, proposiciones y resultados. Con esto, se construyó un análisis final en el que se exponen los retos y oportunidades en la implementación de las políticas DEI en las organizaciones en Colombia. En este proceso, según se ilustra en la figura 2, se analizaron los hechos y resultados de manera constante, recurrente y se hacen retroalimentaciones entre sí.

Figura 2. Proceso iterativo de investigación.



Fuente: tomado de Hernández-Sampieri et al. (2014, p. 8)

TIPO O ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es cualitativo descriptivo, como lo plantean Hernández-Sampieri et al. (2014) en el cual se busca reconocer las características de un fenómeno, para este caso la implementación de políticas DEI en las organizaciones, y poder situar la perspectiva del reto administrativo, como “las necesidades locales y operacionales cuando se implementan nuevos

programas o acciones que involucran a toda la organización” (p. 392), además de los flujos de procesos, responsabilidades y brechas.

DISEÑO METODOLÓGICO

Este trabajo adoptó un enfoque de investigación cualitativa descriptiva, que buscó entender “los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 390). La investigación se centró en analizar las áreas, procesos y acciones vinculadas a la implementación de políticas DEI en las organizaciones.

En el proceso metodológico, se realizó un análisis documental sobre diversidad, equidad e inclusión, como marco teórico-conceptual que orientó el proyecto. Igualmente, se llevaron a cabo encuestas dirigidas cinco responsables de las políticas de DEI y a cinco referentes nacionales reconocidos en el ámbito. Las encuestas abordaron opiniones, conocimientos y antecedentes (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Los casos de estudio se enfocaron en empresas ubicadas en Colombia que han desarrollado y promulgado políticas DEI. La importancia de esta investigación radica en su relevancia organizacional y estratégica, ya que el estudio pretendió una mayor comprensión sobre la implementación de políticas DEI en las organizaciones. Este conocimiento posibilita que las organizaciones puedan tomar decisiones más informadas y efectivas, con un enfoque en gestión del conocimiento, contribuyendo al camino que, en la sociedad colombiana, se ha trazado para la inclusión y la reducción de las desigualdades.

Tomando como referencia los planteamientos de Hernández-Sampieri et al. (2014), la selección de los casos de estudio obedece a muestras diversas o de mixta variación, ya que se pretendió encontrar diferentes puntos de vista, así como los retos y obstáculos que se

presentan en las organizaciones con la implementación de políticas DEI, procurando diferencias, coincidencias, patrones y procesos en las unidades de análisis.

Como lo plantean los autores mencionados, este trabajo de grado buscó recopilar información pertinente y de calidad sobre la implementación de políticas DEI dentro de las organizaciones. El objetivo fue identificar las áreas, conceptos, prácticas y factores habilitantes que las empresas utilizan para adoptar acciones de diversidad e inclusión, así como determinar qué áreas muestran mayores avances y de qué tipo.

En la tabla 2, se muestran las organizaciones fueron seleccionadas para la investigación. Se realizó un acercamiento previo en espacios de conversación sobre políticas DEI, promovidos por diferentes actores con quien se ha tenido un relacionamiento como speaker/conferencista. Asimismo, se buscó las organizaciones contaran con políticas DEI y representarán diversos sectores de la economía como se evidencia en la tabla 2.

Tabla 2. Unidades de las muestras: organizaciones

	Empresa	Sector
Entrevistas a Empresas con políticas DEI	Comfama	Otras Actividades de Servicios
	Bancolombia	Actividades Financieras
	Cueros Vélez	Industrias Manufactureras
	Corporación Interactuar	Actividades Financieras
	Universidad EAFIT	Educación

Fuente: elaboración propia.

Aunado a lo anterior, se obtuvo la consideración sobre la experiencia y recomendaciones en materia de políticas DEI de profesionales y organizaciones referentes en el ámbito, como se muestra en la tabla 3. Los sujetos seleccionados (profesionales y

organizaciones) cuentan con más de cinco años de experiencia en diversidad e inclusión y ofrecen servicios y consultoría en la materia.

Tabla 3. Unidades de las muestras: referentes DEI

	Organización	Descripción	Sitio web
Entrevistas a organizaciones referentes DEI	Bua Diseño Universal	Empresa especializada en diseño universal Crean soluciones que impulsan la diversidad, la equidad y la inclusión en las organizaciones y en la sociedad, transformando las comunicaciones, espacios, productos, experiencias y la cultura.	https://buauniversal.com/somos-bua/
	Egocity	Plataforma de información LGBTI+ líder en Colombia.	https://egocitymgz.com/
	La Casa de Carlota	Estudio de diseño que incluye en su equipo a creativos con discapacidad intelectual.	https://lacasadecarlota.com/
	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe	Banco de desarrollo comprometido con apoyar a los países de América Latina y el Caribe, mejorando la calidad de vida en la región a través de acciones que promueven el desarrollo sostenible y la integración regional.	https://www.caf.com/
	Banco Interamericano de Desarrollo	Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una organización financiera dedicada a fomentar el desarrollo económico y social en América Latina y el Caribe	https://www.iadb.org/es

Fuente: elaboración propia.

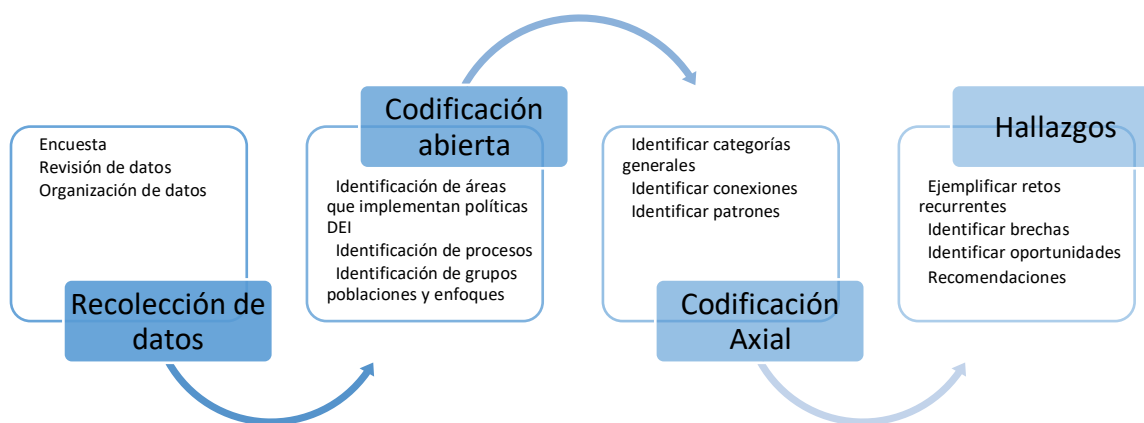
ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014, p. 465) el análisis de los datos en esta investigación estuvo orientado hacia:

1. Explorar los datos.
2. Definir su estructura.
3. Describir el proceso de los participantes.
4. Consolidar, con base en los resultados, categorías, procesos, conceptos y temas que coincidan entre las organizaciones y sus conexiones.
5. Comprender los contextos de las organizaciones en materia DEI.
6. Proponer herramientas prácticas para la implementación de políticas DEI en las organizaciones en Colombia.

En la figura 3, se muestra el procedimiento de análisis y tratamiento de los datos para la investigación, en correspondencia con la propuesta de Hernández-Sampieri et al. (2014):

Figura 3. Procedimiento de análisis de los datos



Fuente: elaboración propia con base en Hernández-Sampieri et al., p. (2014, p. 468)

Finalmente, se con el abordaje metodológico se obtuvo:

1. Evidencia de las áreas en las que recae la responsabilidad de elaboración, divulgación e implementación de las políticas DEI.
2. Identificación de las áreas donde no se tienen o implementan acción de las políticas DEI.
3. Relación y análisis de los grupos poblaciones, en el marco de las diversidades, qué son más propensos a ser incluidos en la implementación de las políticas DEI y los que no.
4. Identificación de semejanzas y diferencias en las acciones de las políticas DEI en las organizaciones analizadas.

PROPOSICIONES

Este trabajo se abordó teniendo como horizonte, además del objetivo principal, las siguientes hipótesis:

- El desconocimiento de las características, necesidades y contextos específicos de grupos poblacionales como afrodescendientes, indígenas, migrantes, población LGBTIQ+ y personas con discapacidad, limita la implementación efectiva de políticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en las empresas colombianas.
- Aunque las organizaciones en Colombia han avanzado significativamente en políticas orientadas hacia la equidad de género, la falta de un enfoque interseccional que contemple las diversidades impide la inclusión plena y efectiva de todos los grupos vulnerables en las políticas DEI.
- La efectividad de las políticas DEI en las organizaciones colombianas está significativamente influenciada por la comprensión y el compromiso de la alta dirección hacia estas políticas, así como por la integración de estas iniciativas en todos los niveles y departamentos de la organización.

RESULTADOS

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Este análisis profundiza en los resultados de una encuesta aplicada a cinco (5) empresas colombianas, con el objetivo de comprender las brechas y oportunidades en la implementación de políticas DEI, identificando factores habilitadores que influyen en el éxito o fracaso de estas iniciativas, con las cuales se proyecten acciones para su desarrollo y sostenibilidad en las empresas.

Para llevar a cabo este proceso, se utilizó un muestro por conveniencia. A través de mensajería instantánea, se compartió el enlace a un formulario que fue completado por líderes en DEI, Talento Humano y Sostenibilidad. Este instrumento, detallado en el anexo 1, fue diseñado teniendo en cuenta los objetivos del trabajo de grado e incluía cuatro secciones de preguntas enfocadas en: identificar las empresas y su alcance; identificar las acciones en materia de DEI teniendo en cuenta las áreas estratégicas de la organización, los grupos de interés y grupos poblacionales; identificar buenas prácticas y errores en la implementación de acciones de DEI; conocer las reflexiones finales que estos líderes consideran importantes respecto a las políticas organizacionales en materia de DEI. Los resultados de estos ítems se desarrollan a continuación.

Tabla 3. Características de empresas encuestadas.

Nombre de la empresa	Alcance	¿Cuál?	Sector económico	Tipo de empresa	Número de empleados	¿Cuánto años tiene la empresa?
Bancolombia	Nacional (Está presente en 2 o más departamentos del país), Internacional con alcance en Guatemala, El Salvador y Panamá	Internacional con internacional, con alcance en Guatemala, El Salvador y Panamá	Actividades Financieras y de Seguros: Incluye la banca, las finanzas, los seguros y las actividades de intermediación financiera.	Empresas Grande (Más de 200 trabajadores)	5001 o más	Más de 50 años.
Cueros Vélez	Nacional (Está presente en 2 o más departamentos del país), América Latina		Industrias Manufactureras: Transformación de materias primas en productos finales.	Empresas Grande (Más de 200 trabajadores)	1001 o 5000	11-20 años

Nombre de la empresa	Alcance	¿Cuál?	Sector económico	Tipo de empresa	Número de empleados	¿Cuánto años tiene la empresa?
Comfama	Regional (Presencia Departamental- Antioquia)	Antioquia - Montería	Otras Actividades de Servicios: Incluye las actividades de servicio doméstico, los servicios de reparación y mantenimiento, los servicios de peluquería y estética, los servicios de cuidado personal y los servicios de alquiler de bienes.	Empresas Grande (Más de 200 trabajadores)	5001 o más	Más de 50 años
Universidad EAFIT	Nacional (Está presente en 2 o más departamentos del país)	Bogotá, Pereira	Educación: Incluye la educación preescolar, la educación básica, la educación secundaria, la	Empresas Grande (Más de 200 trabajadores)	501- 1000	Más de 50 años

Nombre de la empresa	Alcance	¿Cuál?	Sector económico	Tipo de empresa	Número de empleados	¿Cuánto años tiene la empresa?
Corporación Interactuar	Nacional (Está presente en 2 o más departamentos del país)	Antioquia, Córdoba, Caldas, Sucre y Tolima	educación superior y la educación técnica. Actividades Financieras y de Seguros: Incluye la banca, las finanzas, los seguros y las actividades de intermediación financiera.	Empresas Grande (Más de 200 trabajadores)	501- 1000	40 años

Fuente: elaboración propia.

Características de las empresas encuestadas

Como se muestra en la tabla 3, las cinco (5) empresas analizadas son clasificadas como grandes empresas; tienen más de 200 trabajadores en sus organizaciones y provienen de diferentes sectores económicos: financiero, manufactura, servicios sociales y educación. Sus alcances geográficos varían entre nacional e internacional, como en el caso de Bancolombia que tiene presencia Guatemala, El Salvador y Panamá. La antigüedad de las empresas oscila entre 11 y más de 50 años.

Implementación de políticas DEI: brechas y oportunidades.

Las cinco empresas afirman tener políticas DEI establecidas. No obstante, como se observa en la tabla 4, estas declaraciones o adopciones formales son relativamente recientes. Al analizar las respuestas a la pregunta: "¿Desde cuándo la empresa implementa acciones de DEI?", se evidencia que la mayoría comenzó a aplicar estas acciones antes de formalizar la política; esto sugiere que las acciones de DEI suelen surgir de manera orgánica dentro de las organizaciones, las cuales comienzan a cuestionarse sobre el apoyo a grupos históricamente excluidos o subrepresentados como: mujeres, población con discapacidad, LGBTIQ+, afrodescendientes, entre otros. Por lo tanto, se podría inferir que es una práctica recurrente iniciar con acciones que fomenten la conversación interna sobre DEI antes de oficializar una política empresarial en este ámbito.

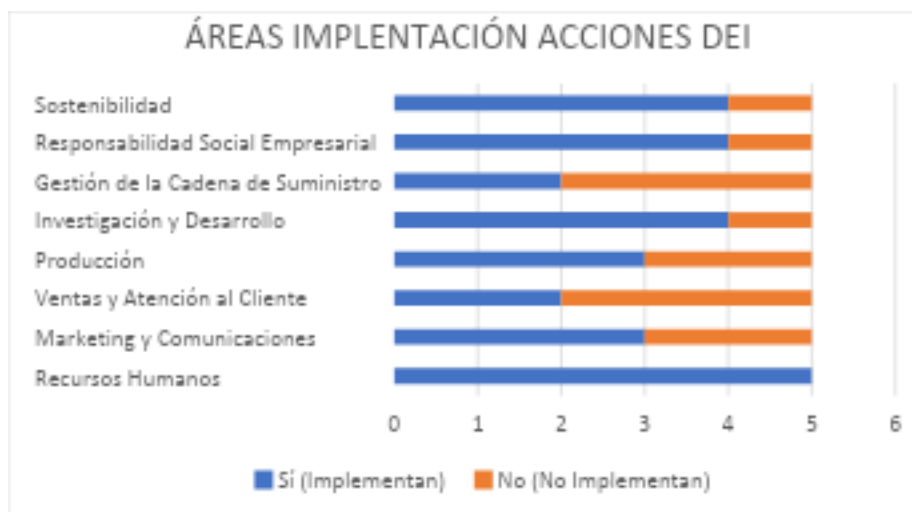
Tabla 4. Implementación de las políticas DEI en las empresas.

Nombre de la empresa	¿Tiene la empresa una política de DEI formalmente establecida?	¿En qué año se formalizó la política DEI en la organización?	¿Desde cuándo la empresa implementa acciones de DEI?
Bancolombia	Sí	2021 se actualizó una original y genérica de 2011	Más de 5 años
Cueros Vélez	Sí	2023	1-3 años
COMFAMA	Sí	2024	3-5 años
Universidad EAFIT	Sí	2024	Más de 5 años
Corporación Interactuar	Sí	2021	Más de 5 años

Fuente: elaboración propia.

Otro de los aspectos priorizados en este trabajo fue la identificación de las áreas en las que más se ejecutan acciones DEI y las áreas en las cuales hay oportunidad para generar reflexiones e implementar medidas. En las encuestas realizadas, se puede evidenciar que hay una clara priorización en la gestión del talento humano; con una implementación del 100% (5 de 5 empresas), el área de Recursos Humanos lidera la integración de las acciones DEI, abarcando desde la contratación inclusiva hasta programas de capacitación y desarrollo profesional que promueven la equidad y la diversidad dentro de la fuerza laboral. Esta apuesta sugiere un compromiso inicial con la DEI, reconociendo su importancia estratégica para el éxito organizacional a través del desarrollo y retención de talento diverso.

Figura 4. Áreas de implementaciones acciones DEI.



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, la plena integración de la DEI trasciende la gestión del talento humano. Como se muestra en la figura 4, si bien áreas como Producción, Investigación y Desarrollo, y Responsabilidad Social Empresarial muestran un alto nivel de implementación (80%), la integración en otras áreas resulta menos evidente. Marketing y Comunicaciones (40%), así como Ventas y Atención al Cliente (40%), presentan un nivel de adopción menor, lo que indica una oportunidad para expandir la perspectiva DEI a las interacciones con clientes y la construcción de una imagen de marca auténticamente inclusiva, evitando lo que se podría denominar “Diversity Washing”, es decir, empresas que toman acciones superficiales sin la convicción de la DEI. De particular interés es la baja implementación en la Gestión de la Cadena de Suministro (40%), representando un área de significativa oportunidad para extender los principios DEI a las relaciones con proveedores y toda la cadena de valor.

Respecto a esta pregunta también se dio identificó otras áreas en las que estuvieran implementando acciones DEI y solo una -Bancolombia- manifestó que un área estratégica -el cual también es considerado un grupo de interés- en la que implementa acciones es la Junta

Directiva. Esta reflexión resulta importante, ya que en materia DEI, estudios como el de Dixon-Fyle et al. (2023) han evidenciado que:

Las empresas que se encuentran en el primer cuartil en cuanto a diversidad de género en sus juntas ejecutivas tienen un 27 por ciento más de probabilidades de superar financieramente a aquellas en el último cuartil. Además, las empresas en el primer cuartil en términos de diversidad étnica en sus juntas ejecutivas tienen un 13 por ciento más de probabilidades de superar a sus pares en el último cuartil. (p. 15)

Así pues, incluir el enfoque DEI desde las juntas directivas, quienes acompañan y orientan el actuar de los líderes empresariales, es estratégico y además rentable.

Si bien se puede reconocer que existe un fuerte compromiso con la DEI en el área de Recursos Humanos, la estrategia debe avanzar hacia una integración más holística en la organización. Profundizar en el tipo y la efectividad de las acciones DEI en cada área es fundamental para identificar las mejores prácticas y las brechas existentes.

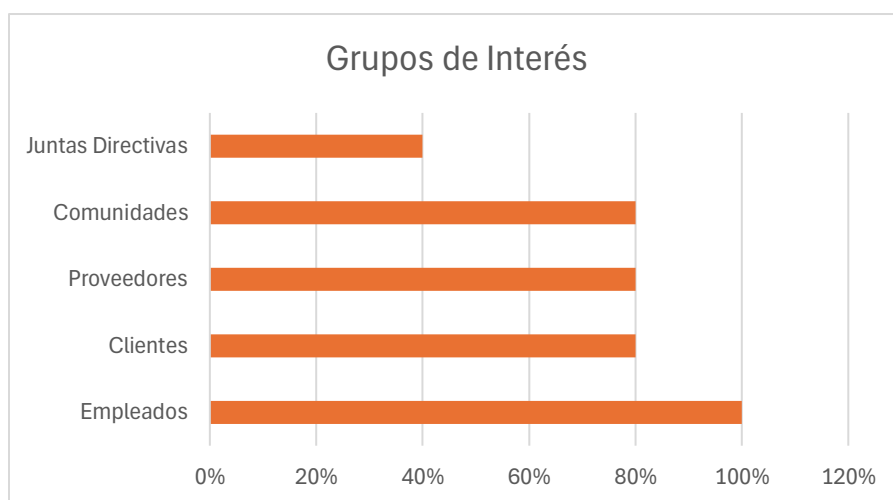
El desarrollo de iniciativas específicas en Marketing y Comunicaciones, Ventas y Atención al Cliente, y, sobre todo, en la Gestión de la Cadena de Suministro, permitirá una implementación más integral, consolidando la DEI no solo como una política de Recursos Humanos sino como un pilar estratégico para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial responsable.

Otro de los hallazgos que se puede resaltar en este análisis con respecto a los grupos de interés es la brecha que hay entre las acciones identificadas por cada área y los grupos de interés priorizados susceptibles de la política DEI. Como se muestra en la figura 5, cuatro (4) de las cinco (5) empresas manifestaron a los clientes como un grupo de interés, pero solo dos (2) manifestaron tener acciones DEI en el área de ventas y atención al cliente. Algo similar sucede con proveedores en la que cuatro (4) de las cinco (5) empresas manifestaron a los proveedores

como un grupo de interés y sólo dos (2) manifestaron tener acciones DEI en la cadena de suministros.

Todo lo contrario, sucede con los empleados como grupo de interés y el área de recursos humanos, en la que la totalidad de las empresas manifestaron que son una prioridad; una vez más, evidenciando que la gran mayoría de acciones DEI hasta ahora se centran en el capital humano de las empresas. Se evidenció también coherencia en las comunidades como grupo de interés y las áreas de Responsabilidad Social Empresarial y de Sostenibilidad, donde el 80% de las organizaciones coincidieron que estas áreas son prioridad de sus políticas DEI, y es precisamente desde estas áreas donde recaen responsabilidades de trabajo con comunidades, acciones de impacto social, creación de valor compartido, entre otros.

Figura 5. Áreas de implementación acciones DEI vs Grupos de Interés



Fuente: elaboración propia.

Grado de adopción de la DEI en las organizaciones.

Para profundizar en el análisis y evaluar el instrumento aplicado, este trabajo introdujo una escala diseñada para medir la adopción de políticas DEI en las organizaciones, en las que se analizan cinco grupos de interés y ocho áreas estratégicas, asignando a cada rubro un peso

específico del 50%. Los resultados se ponderan por empresa, lo que permite obtener un grado de adopción que varía del 0 al 100%. Es importante señalar que, en esta primera fase, no se contemplaron los 11 grupos poblacionales incluidos en el cuestionario, lo que implica que no se puede afirmar que una empresa tenga una política DEI completamente establecida.

Idealmente, una política DEI robusta integraría las áreas estratégicas, los grupos de interés y los grupos poblacionales, como se expresa en la fórmula:

$$\text{áreas estratégicas} + \text{grupos de interés} + \text{grupos poblacionales} = \text{política DEI.}$$

De esta manera, la intersección de estos factores, ponderados de forma equilibrada, determina el grado de adopción y proporciona una valoración del compromiso DEI dentro de la organización, expresada en un porcentaje del 0 al 100%.

Sin embargo, con el objetivo de orientar a las empresas en la identificación de las áreas en las que se llevan a cabo mayores esfuerzos en DEI y en cuáles existen carencias, se diseñó el esquema presentado en la figura 6, que ofrece datos cuantitativos para complementar el análisis cualitativo desarrollado en este trabajo. La tabla sugiere 40 combinaciones o posibilidades de adopción. Se debe señalar que más que una medida, esta herramienta permite una reflexión interna, o de autodiagnóstico, para la organización ya que posibilita evidenciar donde se centran los esfuerzos y donde hay posibilidades de crecimiento, expansión o mejora (brechas).

Figura 6. Escala de adopción de la DEI. Elaboración propia.

ESCALA DE ADOPCIÓN POLITICAS DEI GRUPOS DE INTERÉS POR ÁREAS ESTRATÉGICAS								
Grupos de interés	8 áreas	7 áreas	6 áreas	5 áreas	4 áreas	3 áreas	2 áreas	1 área
5 grupos de interés	100%	94%	88%	81%	75%	69%	63%	56%
4 grupos de interés	90%	84%	78%	71%	65%	59%	53%	46%
3 grupos de interés	80%	74%	68%	61%	55%	49%	43%	36%
2 grupos de interés	70%	64%	58%	51%	45%	39%	33%	26%
1 grupos de interés	60%	54%	48%	41%	35%	29%	23%	16%

En la encuesta aplicada, Bancolombia, manifestó que 4 de los 5 grupos de interés son prioridad y por el otro lado, indicó que tiene acciones en todas las áreas estratégicas. La ponderación de ambas respuestas arroja un grado de adopción de 90%, como se muestra en la figura 7 y se desarrolla en las tablas 5 y 6. Otro es el caso de Corporación interactuar, que tiene un 39% de adopción de su política DEI (según esta escala propuesta), reflejado en 2 grupos de interés y 3 áreas estratégicas priorizadas.

Figura 7. Grado de adopción por empresas según los grupos de interés y áreas priorizadas

Grado de adopción	Alta Adopción	Comfama	Bancolombia	EAFIT	Cueros Vélez	Corporación Inter.	Baja Adopción
	100%	94%	90%	75%	61%	39%	0%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Grupos de interés priorizados por empresa:

Empresa	Empleados	Clientes	Proveedores	Comunidades	Junta Directivas	TOTAL	%
Bancolombia	1	1	1	1	0	4	80%
Cueros Vélez	1	0	1	1	0	3	60%
Comfama	1	1	1	1	1	5	100%
EAFIT	1	1	1	1	1	5	100%
Corporación Inter.	1	1	0	0	0	2	40%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Áreas estratégicas priorizadas por empresa:

Empresa	Recursos Humanos	Marketing y Comunicaciones	Ventas y Atención al Cliente	Producción	Investigación y Desarrollo	Gestión de la Cadena de Suministro	Responsabilidad Social Empresarial	Sostenibilidad	Total	%
Bancolombia	1	1	1	1	1	1	1	1	8	100%
Cueros Vélez	1	0	0	1	1	0	1	1	5	63%
Comfama	1	1	1	0	1	1	1	1	7	88%
EAFIT	1	0	0	1	1	0	1	0	4	50%
Corporación Inter.	1	1	0	0	0	0	0	1	3	38%

Fuente: elaboración propia.

Políticas DEI y grupos poblaciones.

Como se planteó en los primeros apartados de este trabajo, las políticas DEI surgieron a raíz de movimientos sociales, especialmente los relacionados con los derechos de las mujeres, la población LGTBIQ y afrodescendiente, entre otros, principalmente en Estados Unidos. Estos grupos, históricamente excluidos, lucharon por derechos fundamentales como el derecho al voto, la abolición de la esclavitud y la libertad de orientación e identidad de género, extendiendo su reivindicación al derecho a la no discriminación en el ámbito laboral. Esto llevó a que los Estados implementaran leyes que prohíben la discriminación laboral por motivos de sexo, género, religión, etnia, etc. En Estados Unidos, este cambio se reflejó en la Ley de Derechos Civiles de 1964, mientras que, en Colombia, la Constitución de 1991, especialmente

en su artículo 13, establece el derecho a la igualdad y prohíbe la discriminación por razones de raza, sexo, origen, opinión, religión, entre otras.

El concepto de interseccionalidad muestra que la diversidad es tan amplia como la humanidad misma, dado que cada persona o grupo tiene sus propias características. Una persona puede tener múltiples opresiones o privilegios debido a su pertenencia étnica (afro, indígena, gitano), orientación sexual, identidad de género, situación de discapacidad, grado de escolaridad, religión, clase social, etc.

En este trabajo, se priorizaron once grupos poblacionales que pueden considerarse de atención para las políticas DEI en el contexto colombiano. Estos grupos son:

- Mujeres
- Población con Discapacidad
- Población Silver (50+)
- Población afrodescendiente
- Población indígena
- Población joven
- Población migrante
- Población víctima del conflicto
- Población LGBTIQ+
- Población pospenada
- Población Rural-Campesina

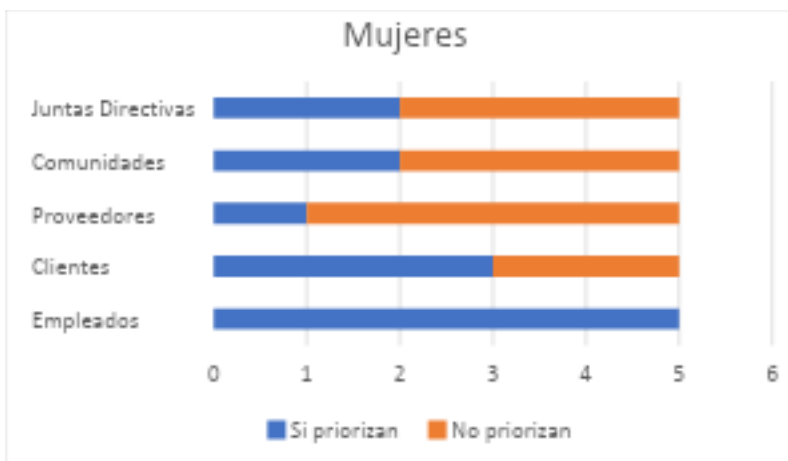
A cada una de las empresas se les preguntó por los grupos poblacionales seleccionados y el estado de priorización como grupo de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidades y juntas directivas). A continuación, se presentan los resultados:

Mujeres

La inclusión de mujeres muestra una priorización significativa en la fuerza laboral, reflejada en la mayoría de las organizaciones, que las consideran un grupo clave para sus políticas DEI, como se muestra en la figura 8. Sin embargo, la priorización no es contundente cuando se considera su inclusión entre proveedores, lo que sugiere una oportunidad de ampliar

los esfuerzos para asegurar una representación equitativa en todos los ámbitos, entre ellos la cadena de suministros y de valor.

Figura 8. Grupo poblacional de mujeres



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, hay posibilidades para impulsar la participación de las mujeres en juntas directivas. Sólo dos organizaciones seleccionaron estos espacios de toma de decisiones como un grupo de interés para el grupo poblacional. Según el Colegio de Estudios Superiores de Administración (2024) en Colombia la participación de mujeres en juntas directivas -listadas en bolsa- es de 23.1%, reflejando aún la brecha que existe en el entorno empresarial y laboral, pese a que las evidencias de estudios que demuestran que la participación de las mujeres en estos espacios, como en niveles directivos, aumenta la rentabilidad, innovación y ventas en la organización.

Es crucial que las empresas no solo se centren en la contratación, sino que también promuevan el desarrollo profesional y el acceso a puestos de liderazgo para las mujeres. De esta manera, se podrá promover una verdadera equidad de género, incluyendo la toma de decisiones a nivel estratégico.

Población con Discapacidad

Como se muestra en la figura 9, se encuentra una notable falta de priorización en la mayoría de las áreas de las organizaciones analizadas, indicando una significativa brecha en la inclusión de personas con discapacidad en estas empresas. El ligero interés en la atención a clientes con discapacidad no compensa la ausencia de acciones en otros aspectos clave como contratación, promoción o desarrollo de políticas de accesibilidad.

Figura 9. Grupo poblacional con Discapacidad



Fuente: elaboración propia.

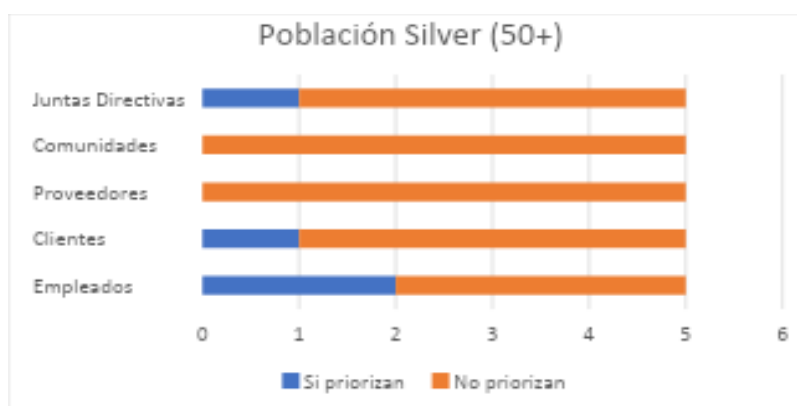
La falta de información y conocimiento sobre las discapacidades podría ser indicativo de la ausencia de estrategias para este grupo o de una insuficiente medición de impacto. Es fundamental que las empresas implementen acciones concretas para asegurar la plena inclusión sociolaboral de personas con discapacidad y adapten sus entornos de trabajo y servicios de una mirada de diseño universal y ajustes razonables. Especialmente, teniendo en cuenta que la población con discapacidad en Colombia es de 1.3 millones (Ministerio de Salud y Protección Social, 2020).

Población Silver (50+)

Según un estudio de Fundación Saldarriaga Concha et al. (2023) se estima que “Las Personas Mayores (PM) en América Latina representan el 13% [de los habitantes de la región], cifra que aumentará a 17% en 2050”. Este fenómeno no es ajeno a Colombia, siendo uno de los países en los que la expansión de la pirámide poblacional cuya base ha crecido fuertemente. Esta realidad acarrea un reto para las organizaciones, como lo es diseñar estrategias para las personas mayores.

En este sentido, este trabajo indagó por este grupo poblacional y se evidencia un amplio marco de acción. Se encontró que dos empresas lo contemplan como grupo priorizado en sus políticas DEI, desde la gestión del talento humano, como clientes y una en juntas directivas, como se señala en la figura 10. Cabe mencionar que, ninguna de las organizaciones encuestadas lo prioriza como grupo de interés de tipo comunidades o proveedores. Esta ausencia de acciones específicas dirigidas a este grupo demográfico es una invitación a la innovación, puesto que la población Silver no solo representa una fuerza laboral valiosa, sino también un mercado con necesidades específicas que las empresas pueden atender para crear valor y construir relaciones a largo plazo.

Figura 10. Grupo poblacional Silver



Fuente: elaboración propia.

Población con pertenencia étnica

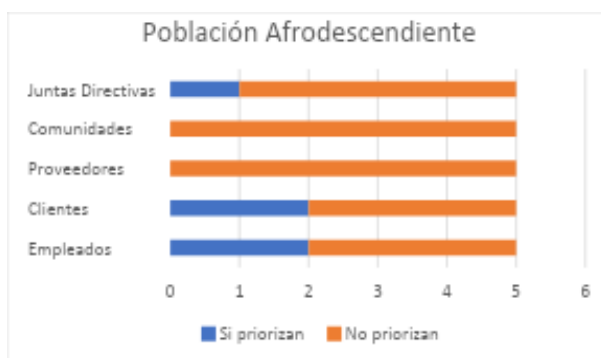
América Latina es una región caracterizada por su diversidad étnica. Según la CEPAL (2014) la población indígena en la región supera los 45 millones de personas, lo que equivale a un 8,3% de la población total. Asimismo, la población afrodescendiente se calcula en más de 150 millones de personas, representando entre un 15,6% y un 30% de la población regional (CEPAL & UNFPA, 2020)

No obstante, esta diversidad está acompañada de significativas desigualdades. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2019), 55 millones de personas indígenas enfrentan “potentes barreras” para acceder al trabajo decente. Por ejemplo, la tasa de informalidad laboral entre la población indígena de la región es del 82,6%, muy superior al promedio general, que se sitúa en un 51,0%.

En el caso de Colombia, este es un país reconocido por su diversidad, que se refleja en su condición de nación pluriétnica y multicultural. En el país, el 14% de la población se identifica como parte de población étnica, principalmente afrodescendientes e indígenas. Sin embargo, los desafíos persisten: el 80% de esta población vive en condiciones de pobreza multidimensional, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020), y hay aún retos para el acceso a la educación superior o la formalidad laboral.

La inclusión laboral y las estrategias de atracción y desarrollo del talento de empresas étnicas representan un reto y una oportunidad para las organizaciones que buscan implementar acciones DEI. Sin embargo, como se observa en las figuras 11 y 12, este estudio evidencia una baja priorización de las poblaciones afrodescendientes e indígenas en las estrategias DEI analizadas. Solo dos de las cinco empresas priorizan la población afrodescendiente como clientes y empleados, y solo una prioriza a la población indígena como clientes.

Figura 11. Grupo poblacional afrodescendiente



Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Grupo poblacional indígena



Fuente: elaboración propia.

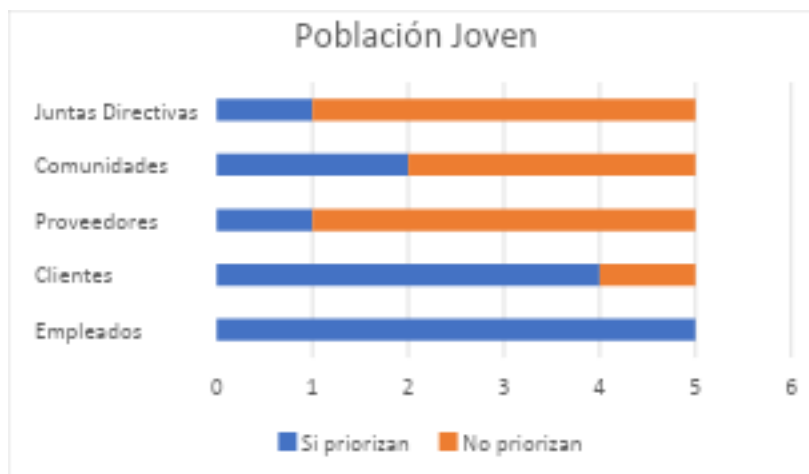
Esta falta de atención refleja una brecha en la inclusión social y la justicia racial, limitando el potencial de innovación, crecimiento empresarial y desarrollo regional, especialmente en territorios con altas poblaciones étnicas. Se requiere una revisión exhaustiva de las políticas y prácticas empresariales para incorporar la perspectiva de estas poblaciones, abordando el racismo sistémico, los estereotipos y los sesgos inconscientes. Las empresas pueden aprovechar esta oportunidad para construir una ventaja competitiva al integrar activamente la diversidad cultural en su cultura organizacional y talento humano, generando valor para la empresa y la sociedad. Este enfoque estratégico implica promover la

representación de estas poblaciones en todos los niveles, desde la contratación y promoción hasta la toma de decisiones estratégicas, creando una cultura empresarial inclusiva.

Población joven

El enfoque en la población joven, similar al de las mujeres, es evidenciable en las empresas encuestadas. Estas acciones se centran en la gestión del talento humano y en la atención al cliente, representando una sólida base para la inclusión, como se observa en la figura 13. Sin embargo, la oportunidad de crecimiento reside en extender este enfoque a proveedores y juntas directivas, incorporando la perspectiva juvenil en todos los niveles de la organización, entendiendo la responsabilidad que esto acarrea y partiendo del entendimiento de la capacidad de agencia de los jóvenes.

Figura 13. Grupo poblacional joven



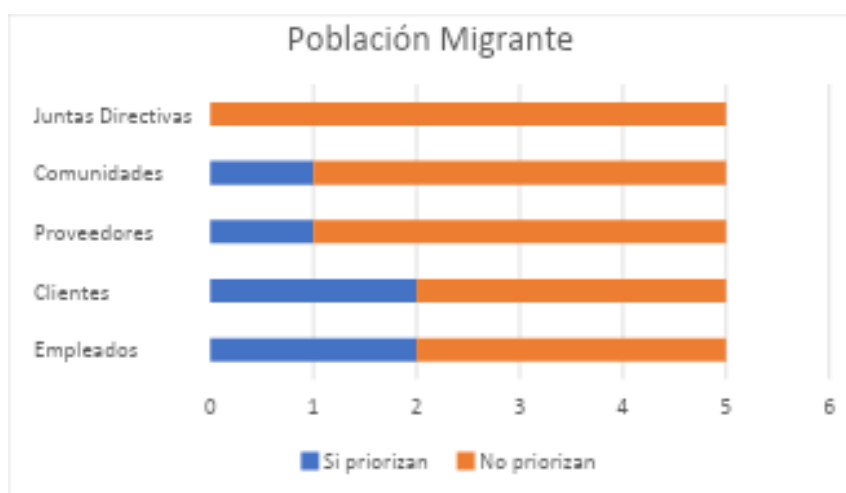
Fuente: elaboración propia.

Más allá de la contratación, invertir en programas de mentoría y desarrollo de liderazgo permitirá retener este valioso talento y fomentar su crecimiento profesional. Finalmente, establecer canales de comunicación fluidos e integrar las ideas innovadoras de la generación joven en la toma de decisiones estratégicas, potenciará la cultura organizacional y la capacidad de adaptación al entorno cambiante.

Población migrante

Según el informe de Medellín Cómo Vamos & Antioquia Cómo Vamos (2024), la capital Antioqueña es la segunda ciudad de Colombia, con mayor número de habitantes de origen venezolano, con un 6.4% (257.696 habitantes). Este grupo poblacional enfrenta múltiples retos en materia de acceso al empleo, informalidad y acceso a la educación, entre otros. Sin embargo, representa un gran bono demográfico, ya que la población en edad de trabajar (18 a 59 años) es cercana al 66%; una gran oportunidad considerando el envejecimiento de la población en Medellín y Colombia.

Figura 14. Grupo poblacional migrante



Fuente: elaboración propia.

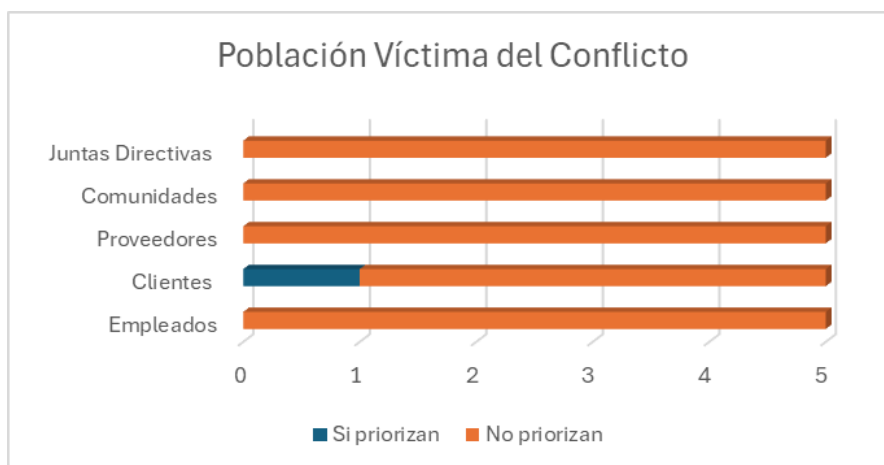
Como se señala en la figura 14, las encuestas realizadas a las cinco empresas muestran que, si bien se observa una atención moderada a las necesidades de la población migrante en la fuerza laboral y la atención al cliente, la inclusión requiere de un alcance más amplio. Extender las acciones inclusivas a proveedores y otros sectores facilitará una integración más completa. Para ello, es necesario comprender las barreras específicas que enfrenta la población migrante (especialmente la venezolana) y diseñar estrategias que faciliten

su acceso a recursos, formalización, formación y oportunidades. Programas de apoyo dirigidos a superar estas barreras serán clave para una integración exitosa y para aprovechar el potencial (bono demográfico) que esta comunidad aporta a la sociedad y a las empresas.

Población víctima del conflicto

Cuatro de las cinco empresas encuestadas respondieron que no tienen acciones específicas para la población víctima del conflicto, como se detalla en la figura 15. Se estima que en Colombia hay 9.881.364 de víctimas según la Unidad para las Víctimas (s. f.); de esta población, hay 7.731.976 de personas que son sujetos de atención y reparación según lo establecido por la Ley. El 52.4% de las víctimas son mujeres y el grupo etario con predominancia son los adultos entre los 29 y 59 años. Según un informe de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad (2022), Antioquia es el Departamento más afectado por el conflicto, con 1.480.596 víctimas (19 %).

Figura 15. Grupo poblacional víctima del conflicto



Fuente: elaboración propia.

Considerando el contexto colombiano, marcado históricamente por el conflicto armado y sus consecuencias en la desigualdad social, priorizar a la población víctima en las estrategias de atracción y retención del talento, en acciones de innovación social, y como clientes o

proveedores, representa una apuesta interesante para el sector privado. El rol de las empresas como actor social clave en la atención y solución del problema público de la desigualdad de oportunidades para esta población es un imperativo y una oportunidad para el cambio social en el país.

Población LGBTIQ+

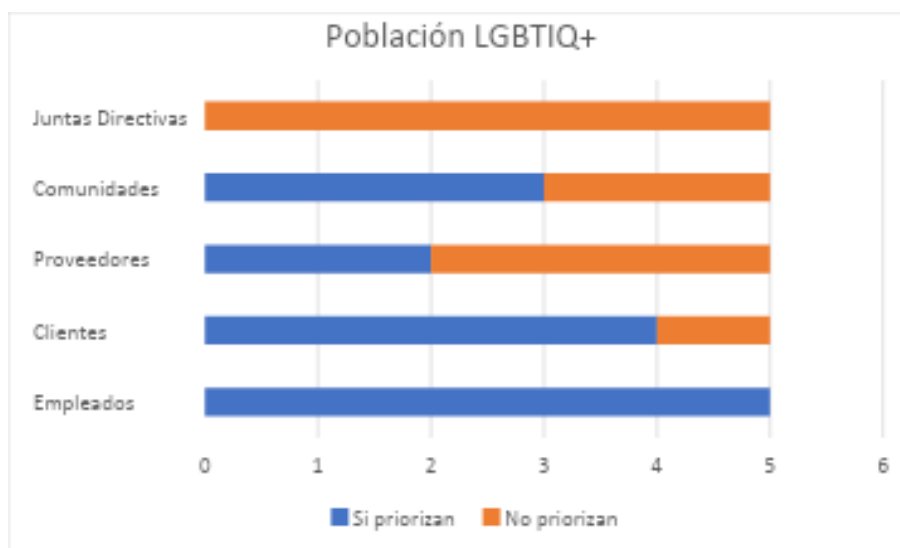
Según el informe Datos y estadísticas sobre la población LGBTIQ+ en Colombia. El camino de construir estadísticas sobre género y orientación sexual elaborado por García-Rojas (2024), cerca de 490 mil personas, mayores de 18 años se identifican como parte de esta población. Este informe resalta que la población LGBTIQ+ en Colombia presenta tasas de participación y ocupación laboral superiores a la población general (82% vs. 66%), aunque también exhibe tasas de desempleo más elevadas. Su participación se concentra en sectores como administración pública y defensa, educación y salud (17.5% vs. 12.1% en la población general), mientras que la presencia en sectores como agricultura y construcción es menor. A pesar de estas mayores tasas de participación, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2022) revela que solo el 19% de la población LGBTIQ+ se siente satisfecha con su situación laboral, comparado con el 12% de la población no LGBTIQ+.

Si bien la población LGBTIQ+ demuestra mayor participación laboral, la satisfacción laboral es significativamente menor que en la población general, indicando una brecha significativa en la inclusión efectiva. Las políticas DEI podrían enfocarse en mejorar las condiciones laborales en los sectores en los que la población LGBTIQ+ se concentra, combatiendo el desempleo y promoviendo una cultura organizacional inclusiva, sin discriminación y sesgos, para aprovechar al máximo el potencial de este grupo demográfico y contribuir a la equidad social y económica.

En este estudio, las cinco empresas encuestadas priorizaron a la población LGTBIQ+ en sus políticas en cuatro de cinco grupos de interés, excluyendo las juntas directivas, como se

observa en la figura 16. Esto evidencia una oportunidad para impulsar una inclusión más expedita de este grupo poblacional, ya que, usualmente, en las conversaciones sobre mujeres y género suelen incluir reflexiones y acciones sobre identidad de género y orientación sexual.

Figura 16. Grupo poblacional LGBTIQ+



Fuente: elaboración propia.

En otras palabras, se trata de una conversación intrínsecamente ligada a la equidad de género en las organizaciones. El reto para esta población como lo plantea Bosch (2024, p. 2) y se mencionó en el capítulo 2 de este trabajo está orientado hacia la Justicia interactiva, el ámbito relacional en las organizaciones y a la equidad; espacio en el que se asegura que los empleados sean tratados de manera equitativa, sin discriminación y prejuicios.

Población pospenada

La limitada atención a la población pospenada en las estrategias DEI de las empresas analizadas presenta una oportunidad para la innovación y el liderazgo social. El hecho de que solo una empresa la identifique como grupo de interés entre sus empleados, como se evidencia en la figura 17, sugiere un área en la cual la acción estratégica puede generar un impacto significativo. La inclusión de esta población requiere un enfoque integral que trascienda la mera

consideración laboral y se extienda a la creación de programas de formación, apoyo y acompañamiento para su reinserción social. Las empresas que se anticipen a esta necesidad podrán no solo contribuir a la inclusión social, sino también a la construcción de una cultura organizacional más diversa y resiliente, identificando en la población pospenada un valioso recurso humano con un gran potencial por desarrollar, proveyendo segundas oportunidades para el cambio social, de ellos y sus familias.

Figura 17. Grupo poblacional pospenado



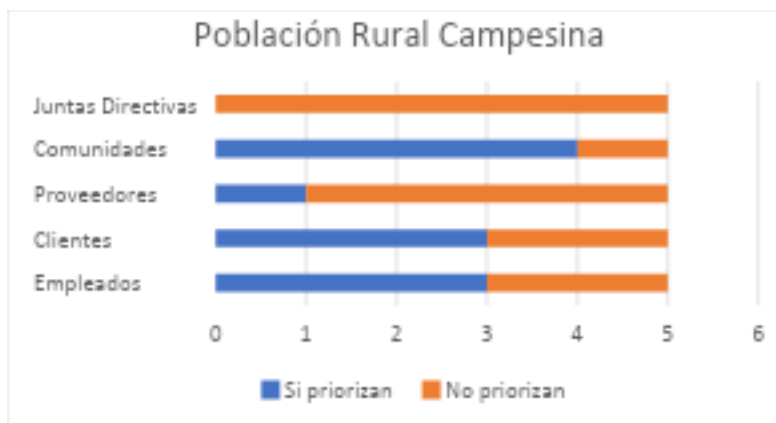
Fuente: elaboración propia.

Población Rural-Campesina

Colombia es un territorio altamente rural, según la CEPAL (2016), para el 2015, la población alcanzó el 32% de los habitantes del territorio colombiano. Si bien esta cifra ha podido variar en los últimos años, es evidente que el campo, el desarrollo rural y agropecuario, la conservación del medioambiente y la generación de oportunidades para la población campesina se ha convertido en una prioridad en la agenda social, pública y de sostenibilidad del país. En este estudio, como se muestra en la figura 18, se pudo evidenciar que hay un

interés significativo en la población rural-campesina -cuatro de cinco empresas manifestaron darle prelación-, reflejado en la alta priorización en el ámbito comunitario.

Figura 18. Grupo poblacional rural – campesino



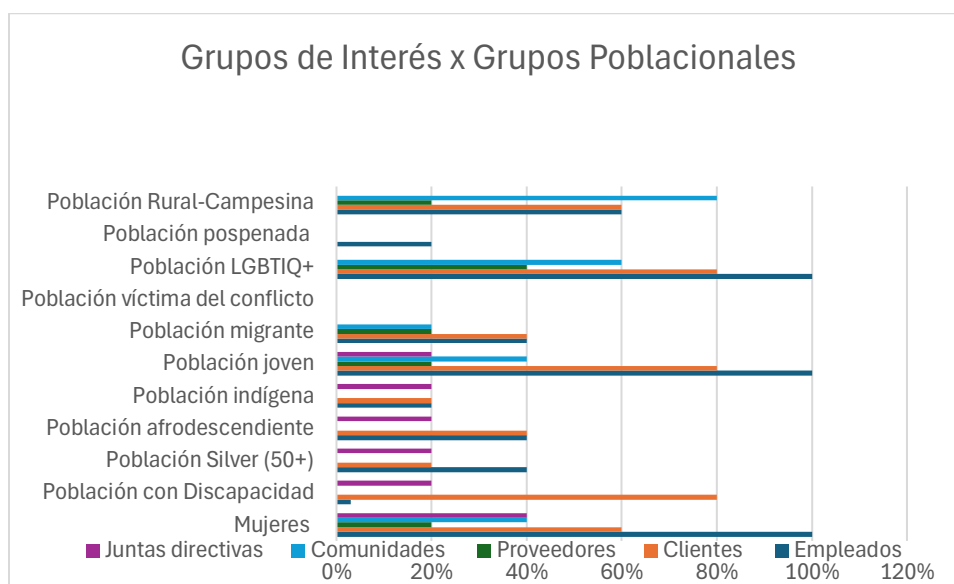
Fuente: elaboración propia.

Si bien este enfoque es positivo, existe una oportunidad para maximizar su impacto al extenderlo a otros grupos de interés. Incorporar a la población rural-campesina como proveedores, empleados y clientes permitirá un desarrollo más integral y sostenible. Esta estrategia holística promueve la inclusión social y permite que las empresas accedan a nuevos mercados, aprovechen el conocimiento local y fortalezcan sus cadenas de suministro, generando valor compartido para todos los actores involucrados.

Así pues, como se ha observado para cada grupo poblacional, la diversidad, equidad e inclusión requieren comprender las distintas dimensiones de la identidad humana, según el enfoque interseccional. Este estudio identificó once grupos poblacionales, como se evidencia en la figura 19, cada uno con realidades, retos y contextos específicos. Si bien una organización no puede implementar acciones para cada uno -puede ser complejo y apremiante, identificarlos permite abordar una política DEI desde una perspectiva más amplia. Este análisis ayuda a comprender el entramado de acciones DEI que una entidad puede impulsar, generando, con pequeñas acciones, reconocimiento y redistribución desde la perspectiva de

Fraser (2008), y consolidando, según Pless & Maak (2004), el camino hacia una cultura inclusiva basada en el reconocimiento, la comprensión, la pluralidad de perspectivas y la habilitación mutua, acogiendo una diversidad integral

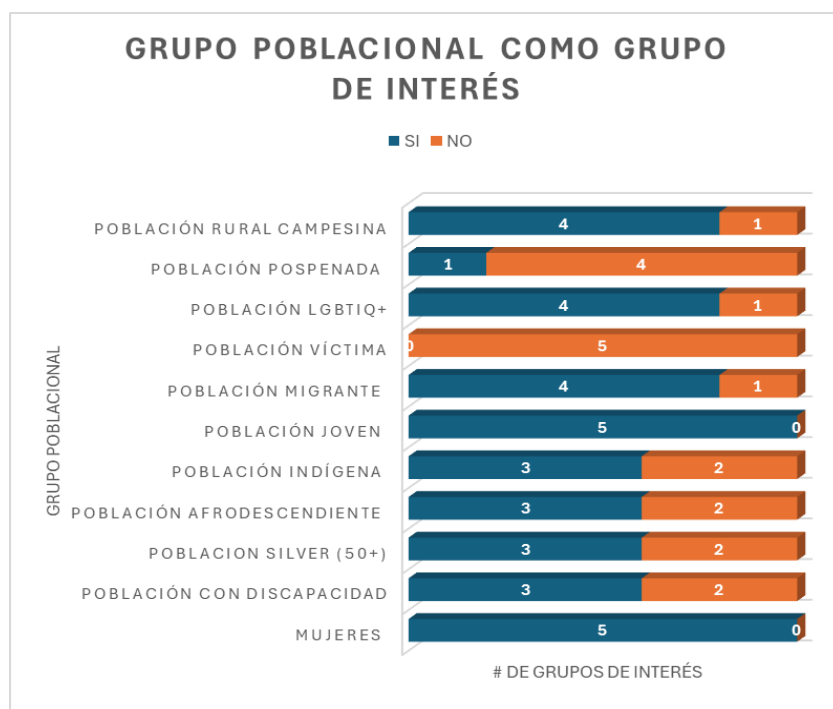
Figura 19. Grupos de interés en relación con los grupos poblacionales



Fuente: elaboración propia.

La figura 20 refleja el reto de trabajo con grupos poblacionales como: población víctima, pospenada, con pertenencia étnica y migrante. A su vez señala y enfatiza una de las principales evidencias que este estudio arroja: por el momento, la mayoría de esfuerzo y acciones en materia DEI se ha enfocado desde una mirada del talento humano.

Figura 20. Grupos poblacionales como grupos de interés



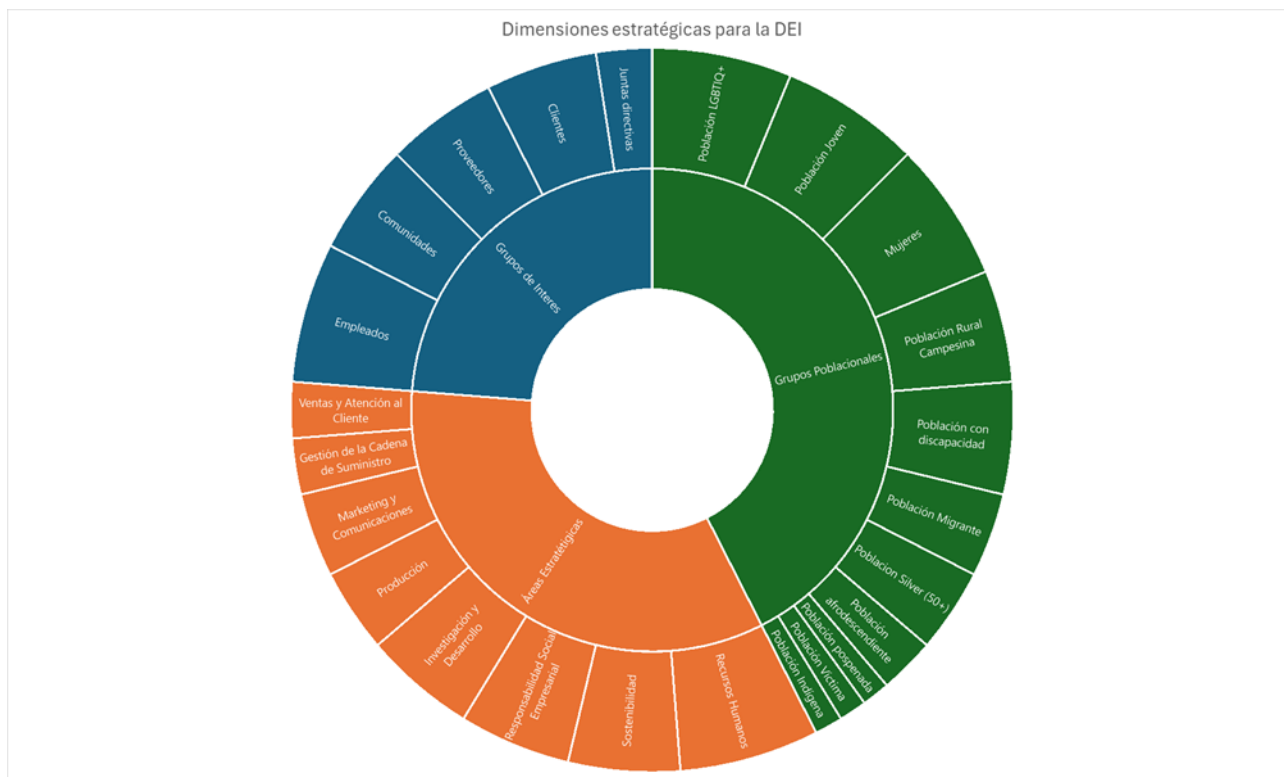
Fuente: elaboración propia.

¿Profundidad o amplitud?

Ahora bien, la disquisición sobre las políticas DEI impulsa a preguntarse por lo que propende esta política en la organización y cómo esta se alinea con la estrategia de la empresa o del negocio. ¿Cómo una política DEI agrega valor a la empresa? ¿Qué se puede impulsar desde la política DEI que genere un verdadero impacto social, interno con los trabajadores y externo con los grupos de interés? Plantearse estas cuestiones, teniendo en cuenta los 3 factores anteriormente mencionados, podría delimitar el alcance e impacto de la política DEI, que se han mencionado reiteradamente a lo largo de este trabajo: grupos de interés, áreas estratégicas y grupos poblacionales.

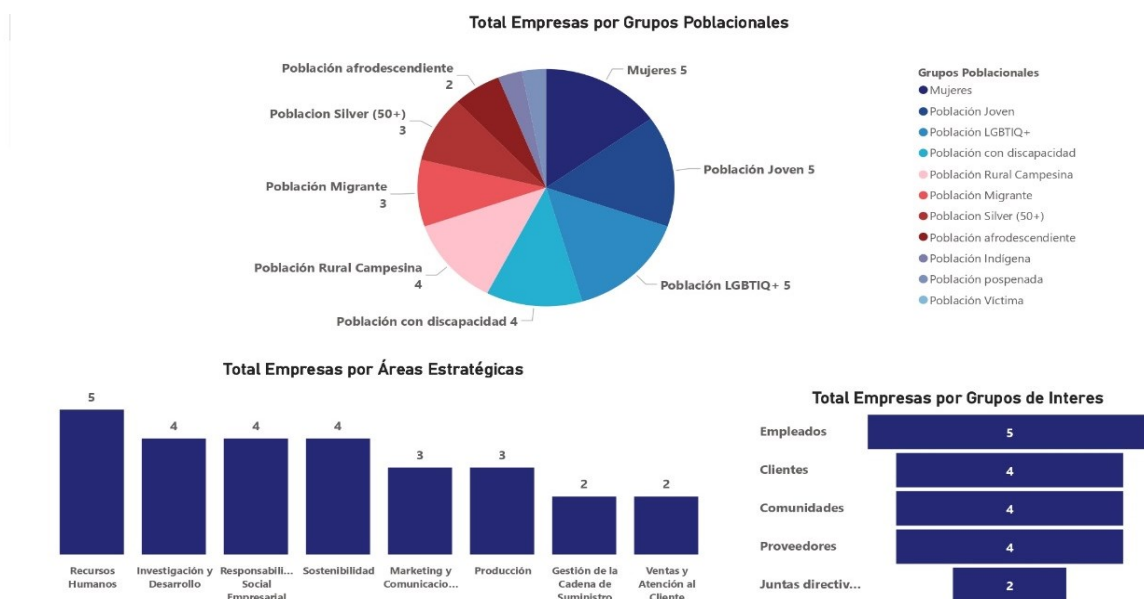
En las figuras 21 y 22 se puede comprender cómo estuvo desplegada las estrategias DEI, según las encuestas realizadas a las 5 organizaciones. Cada una de las secciones y colores representa una dimensión y las categorías que están en círculo exterior las etiquetas.

Figura 21. Dimensiones estratégicas para la DEI



Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Panorama de Implementación de la DEI



Fuente: elaboración propia.

Estas figuras permiten identificar las proporciones que generan brechas entre los grupos de interés, las áreas estratégicas y los grupos poblaciones, evidenciando existen los aspectos en los cuales puede concentrarse los esfuerzos.

Como se ha manifestado, la DEI es una acción que trae consigo grandes retos, pero a su vez grandes oportunidades para la organización. Con este trabajo y análisis de los resultados se quiere poner de manifiesto el gran campo de acción para abordar la diversidad, la equidad y la inclusión en las organizaciones. Esta mirada, teniendo las 3 dimensiones como faro, permite llevar el entendimiento de las DEI más allá del género y más allá de una acción para atraer el talento -más allá de recursos humanos-.

Reflexionar sobre las políticas DEI es poner en el centro a las personas, con lo humanamente diversas que son. Es darse a la tarea de entender mejor a sus clientes, definir cómo interactúan con ellos, comprender qué necesidades tienen. Es tener una mirada compasiva y activa con la cadena de valor y suministros, es preguntarse a quién se le compra y cómo se puede apalancar el desarrollo de estas empresas. Este entender que “no hay empresas exitosas en sociedades fracasadas”, que una organización debe, si se quiere desde una postura ética, preguntarse por su entorno y entender qué puede hacer por él. Es conectarse hacia adentro y hacia afuera para generar triple impacto y ser actores que potencia el desarrollo social, económico y sostenible del país.

Medición de la DEI, más allá de la voluntad.

Las políticas DEI en las organizaciones representa aún un reto y sobre todo si se piensa en cómo se mide el éxito de las acciones adelantadas y de la política. En esta materia, el análisis de las estrategias de medición del impacto de las políticas DEI, en las cinco empresas, revela una notable heterogeneidad en los enfoques y metodologías empleadas. Si bien todas las empresas afirman medir el impacto de sus iniciativas, la falta de estandarización dificulta la

comparación directa y la obtención de conclusiones generales sólidas a este respecto. Esta diversidad en los métodos de medición refleja, probablemente, diferentes niveles de madurez – como se vio en los años de adopción de las políticas anteriormente- en la implementación y en la capacidad de las organizaciones para monitorear y evaluar sus resultados.

De tal modo, se puede observar una dependencia en métodos tanto internos como externos. Algunos ejemplos de mediciones internas incluyen el seguimiento de indicadores clave de desempeño (KPI) relacionados con la diversidad en la fuerza laboral, la satisfacción laboral o la inclusión en procesos de promoción. Otros recurren a mediciones externas, como la reputación de la empresa o la clasificación en rankings de diversidad e inclusión, que, aunque proveen una perspectiva externa, pueden carecer de la especificidad necesaria para entender las acciones internas. La combinación de ambos métodos puede ofrecer una perspectiva más completa.

Ahora bien, la falta de estandarización en los métodos de medición representa un desafío para evaluar el impacto real de las políticas DEI. La ausencia de un marco común entorpece la comparación entre empresas y la identificación de mejores prácticas. Para favorecer la medición del impacto, se recomienda marcos estandarizados, basados en la triangulación de indicadores cualitativos y cuantitativos, que permita realizar un seguimiento del progreso y evaluar la efectividad de las estrategias DEI -con una mirada más amplia como se propone en este trabajo de grado- a lo largo del tiempo. La homogeneización facilitaría la comparación entre las empresas y la identificación de áreas de mejora. Además, un marco de medición robusto podría informar mejor las decisiones estratégicas y la asignación de recursos para las acciones de DEI.

Buenas Prácticas DEI y lo que ha funcionado.

En cuanto a buenas prácticas DEI implementadas por las cinco empresas, la encuesta reveló una variedad de enfoques que, aunque distintos, convergen en el objetivo de crear entornos más justos, equitativos e inclusivos. Se destacan iniciativas que abarcan desde políticas de equilibrio laboral hasta programas de desarrollo comunitario, evidenciando la intención y atención de la DEI en la gestión empresarial actual. Se analizan a continuación:

Enfoque en el equilibrio laboral y el apoyo a grupos específicos

Bancolombia y Corporación Interactuar destacan por sus políticas que facilitan la conciliación de la vida laboral y familiar. La estrategia "Creando Vínculos" de Bancolombia, centrada en la flexibilidad para padres e hijos, y su programa "Transitamos Juntos", para la inclusión de personas trans, son ejemplos de acciones específicas que buscan reducir las desigualdades. Semejante a estas acciones, la ampliación de la licencia "Paternidad corresponsable" de Corporación Interactuar promueve la corresponsabilidad en el cuidado y demuestra un compromiso con la equidad de género. COMFAMA complementa estas iniciativas con programas específicos para mujeres, jóvenes y población Silver, demostrando un compromiso multigeneracional y de atención a diferentes necesidades.

El rol de la gobernanza y la participación interna

Cueros Vélez destaca la creación de un comité DEI multidisciplinario, lo cual evidencia un sólido compromiso con la gobernanza inclusiva. Esta iniciativa refleja comprensión sobre la necesidad de perspectivas diversas en la toma de decisiones y un enfoque participativo en la construcción de las políticas. La incorporación del Fondo de Empleados en esta estrategia amplía todavía más su impacto, integrándola dentro de la cultura organizacional.

Inclusión a través de la innovación en procesos

La Universidad EAFIT se destaca por su innovación en la gestión de procesos de selección con hojas de vida anonimizadas, lo que reduce el sesgo inconsciente en la atracción del talento. El uso de intérpretes de lengua de señas en sus comunicaciones también demuestra un compromiso con la accesibilidad y la inclusión de personas con discapacidad. Este enfoque en la adaptación de procesos para promover la inclusión es replicable en diversos sectores y áreas, demostrando cómo la innovación puede ser una herramienta poderosa para la equidad.

Impacto social y desarrollo comunitario

Corporación Interactuar se destaca por su impacto social con programas específicos orientados a apoyar el emprendimiento femenino y la integración socioeconómica de migrantes venezolanos. Estas iniciativas no solo abordan las necesidades de estas poblaciones, sino que también contribuyen al desarrollo económico y social de las comunidades en las que operan. El enfoque integral que combina el acceso al crédito con la formación y el acompañamiento demuestra una comprensión de las necesidades de estos grupos vulnerables.

Pese a las buenas prácticas identificadas, tal como se mencionaba en el apartado anterior, se puede evidenciar que la mayoría de ellos están dirigidos a los grupos poblacionales más propensos a estar priorizados en las políticas DEI: Mujeres y jóvenes. Esto refleja una mayor conciencia sobre la necesidad de promover la equidad de género y la inclusión intergeneracional. Por su parte, la inclusión de personas con discapacidad, migrantes y la población LGBTQ+, aunque presente, aún requiere mayor atención y desarrollo de iniciativas que aseguren su plena integración en todos los ámbitos.

Se observa una tendencia hacia acciones afirmativas que buscan reducir las brechas de participación y acceso a oportunidades para grupos históricamente marginados, a pesar de que

no se mencionen grupos como: afrodescendientes, indígenas, población rural-campesina, postpendada o víctimas. No obstante, la implementación de dichas estrategias varía en complejidad e impacto dependiendo de la organización y del sector al que pertenece. Se evidencia la necesidad de que las empresas profundicen en un análisis de sus contextos específicos para identificar las mejores prácticas que se ajusten a sus necesidades, realidades y que pueden ampliar el alcance de las diversidades.

Factores habilitantes para la implementación de política DEI

En el análisis de las respuestas proporcionadas por los cinco líderes de empresas encuestadas, revela varios factores habilitantes claves para la implementación efectiva de políticas DEI. En primer lugar, se destaca la importancia del liderazgo y la convicción de la alta dirección; la aprobación y el compromiso de la gerencia son esenciales, ya que sientan las bases para un enfoque estratégico y persistente hacia la DEI, otorgando legitimidad a las iniciativas y asegurando la alineación con los objetivos de la organización y sus planes en el corto, mediano y largo plazo.

Otro elemento clave mencionado es la creación de un área dedicada exclusivamente a la gestión DEI. Esto no solo implica la asignación de recursos, sino también la estructuración de un marco concreto, con responsables, roles y actividades, para abordar estas cuestiones. La construcción de esta área facilita la gestión de iniciativas, la coordinación entre distintas áreas y la movilización de esfuerzos en torno a la formulación de políticas. Esta estructura organizativa es fundamental, ya que permite canalizar la sensibilidad hacia el propósito y la misión social de la organización, asegurando que las acciones implementadas sean coherentes con los valores de la empresa. La articulación de distintas áreas de la organización se presenta como un mecanismo para movilizar el ámbito de la DEI, creando un enfoque interdisciplinario que enriquece las iniciativas y asegura que se consideren diversas perspectivas y necesidades.

La alineación del propósito y la misionalidad de una organización es un pilar fundamental para la implementación efectiva de políticas DEI. En un mundo corporativo cada vez más consciente de su impacto social y ambiental, las organizaciones que adoptan un enfoque socialmente responsable no solo cumplen con sus obligaciones éticas, sino que también fortalecen su relevancia y conexión con diversas comunidades y grupos de interés. Cuando las iniciativas DEI se integran de manera coherente en la misión y visión de la empresa, esta se convierte en un componente esencial para el funcionamiento, más allá de ser una simple declaración de intenciones. La convicción en lo que se hace implica que todos los niveles organizativos, desde la alta dirección hasta los empleados, compartan una comprensión común de la importancia de la diversidad y la inclusión.

ANÁLISIS DE LAS VOCES DE LOS PROFESIONALES REFERENTES Y ORGANIZACIONES

En el desarrollo de esta investigación, se entrevistó profesionales destacados de diversas organizaciones que, desde sus perspectivas y roles, aportan una visión integral sobre el tema de estudio. Andrés Felipe Gamboa Sánchez, Director Editorial de Egocity, contribuyó con su experiencia en comunicación y temas de inclusión; Eddy Xavier Bermúdez Marcelin, Coordinador de Diversidad en el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe, compartió su visión desde la promoción de la diversidad en entornos financieros regionales; Vanessa Múnera Osorio, Directora de Experiencias en La Casa de Carlota, brindó un enfoque innovador desde el diseño inclusivo y la creatividad; Adriana Villa Moreno, Gerente General de BUA (Tejido de Sueños SAS), aportó su conocimiento en emprendimiento social y sostenibilidad; así como, Paola Andrea Mosquera Arce, Consultora del Banco Interamericano de Desarrollo, enriqueció el análisis con su experiencia en desarrollo económico y proyectos de impacto social. Estas perspectivas fueron clave para sustentar las conclusiones y propuestas de este

trabajo. Este análisis, basado en sus experiencias, revela tanto las claves del éxito como los retos que enfrentan las organizaciones en este camino.

A continuación, se señalan los principales factores habilitantes que, según los expertos, son claves para la implementación de las políticas DEI.

Liderazgo comprometido y consciente

El factor habilitante más destacado es el liderazgo comprometido y consciente. Los líderes que entienden y promueven activamente la importancia de la DEI logran que estas políticas trasciendan los documentos y se conviertan en una parte integral de la cultura organizacional. Un liderazgo alineado con los principios de equidad no sólo inspira a los equipos, sino que también abre las puertas a una transformación que beneficia tanto a las personas como a los resultados empresariales.

Capacitación y entrenamiento efectivo

Las empresas que invierten en la capacitación de sus empleados y líderes no solo sensibilizan a sus equipos, sino que también construyen habilidades clave para gestionar y aprovechar la diversidad. La formación continua permite que la DEI deje de ser un concepto abstracto y se traduzca en acciones concretas que impactan positivamente la dinámica laboral y la productividad.

Cultura organizacional inclusiva

Hablar sobre DEI implica abordar profundas transformaciones sociales y culturales, ya que las discriminaciones y los sesgos son constructos sociales que reflejan lo que las personas son y cómo piensan. En este sentido, la cultura organizacional de una empresa actúa como un espejo de sus creencias, prácticas, valores y normas, los cuales pueden facilitar o limitar la adopción de acciones en pro de la DEI. Este aspecto se convierte en un factor habilitador clave

para crear entornos que fomenten la inclusión y valoren la diversidad. Una cultura organizacional inclusiva permite que las políticas DEI trasciendan el papel, convirtiéndose en prácticas concretas que generan sentido de pertenencia entre empleados, proveedores y demás grupos de interés.

Estrategia Basada en Datos

Una de las mayores oportunidades que tienen las empresas es alinear sus políticas DEI con objetivos estratégicos claros y medibles. Realizar diagnósticos iniciales para identificar barreras y oportunidades internas es fundamental para diseñar estrategias que generen resultados tangibles. Las métricas (KPI) como la equidad salarial, la representación diversa en los niveles de liderazgo y juntas directivas, y la satisfacción de los empleados ofrecen indicadores claros para medir el éxito de la adopción de las políticas con una mirada estratégica.

Colaboración como Catalizador

La colaboración intersectorial, que incluye alianzas con el gobierno, ONG y otros actores clave, es una oportunidad aún poco explotada. Estas sinergias permiten a las empresas compartir conocimientos, recursos y buenas prácticas, maximizando el impacto de las políticas DEI. Una estrategia colectiva fortalece no solo a las empresas individuales, sino también a los ecosistemas económicos y sociales en los que operan.

En general, para implementar o fortalecer políticas de DEI con impacto real y sostenible, es clave comenzar con un análisis profundo de las audiencias relacionadas con la organización. Esto incluye a todos los grupos vinculados, desde colaboradores hasta clientes, para comprender sus motivaciones, temores y comportamientos, y así generar empatía y un cambio cultural efectivo. Además, es esencial fomentar un entorno donde se promuevan conversaciones incómodas, abordándolos desde el diálogo antes de imponer cambios.

De manera paralela, el liderazgo debe comprometerse activamente, respaldado por programas continuos de formación en DEI, sesgos inconscientes e inclusión, y garantizar incentivos que motiven la participación del equipo. Iniciar con un diagnóstico estratégico y un análisis de los beneficios y riesgos de la DEI permite establecer acciones concretas, asignar recursos y asegurar la sostenibilidad del plan. Así, la DEI se convierte no solo en una política, sino en una transformación cultural que fortalece a la organización.

Una Oportunidad para Liderar el Futuro

En Colombia, las políticas DEI no son solo una herramienta para mejorar la cultura organizacional, son una estrategia para impulsar la innovación, fortalecer la reputación empresarial y construir un impacto positivo en la sociedad. Las empresas que apuesten por este camino responden a las demandas actuales del mercado y se comprometen con el liderazgo del futuro.

RETOS PARA IMPLEMENTAR ACCIONES Y POLÍTICAS DEI

El análisis de los desafíos enfrentados por las empresas en la implementación de políticas DEI pone en evidencia barreras comunes y estructurales, aunque varían según los contextos organizacionales. A pesar del compromiso de muchas empresas con la promoción de la DEI, la complejidad de su implementación destaca la necesidad de diseñar estrategias específicas que permitan superar los obstáculos identificados.

Uno de los desafíos más significativos es la resistencia cultural presente en varios niveles de las organizaciones. Por un lado, los liderazgos tradicionales en la alta dirección representan una barrera crítica. Estas figuras, que en muchos casos han permanecido en sus roles durante años, suelen operar desde paradigmas convencionales que limitan su disposición para ver la DEI como una herramienta estratégica. Esto genera percepciones reduccionistas,

en las que la contratación de personas de grupos históricamente excluidos se percibe como una obligación social, y no como una oportunidad para atraer talento diverso y fortalecer la competitividad empresarial.

Por otro lado, la transformación cultural de los equipos de trabajo es igualmente desafiante. Movilizar concepciones arraigadas y superar sesgos inconscientes requiere procesos profundos de sensibilización y capacitación. Sin embargo, no basta con formar a los colaboradores; también se necesita crear espacios seguros en los que puedan expresar sus temores, inquietudes y prejuicios. Esta apertura, acompañada de intervenciones psicológicas y comunicativas, permite romper barreras internas y generar un cambio sostenido en la cultura organizacional.

El presupuesto y la asignación de recursos constituyen otra barrera importante. Muchas organizaciones priorizan lo urgente sobre lo estratégico, relegando las iniciativas DEI a un segundo plano. Además, existe la percepción de que estas políticas requieren grandes inversiones, cuando en realidad su correcta implementación puede generar un retorno significativo en términos de innovación, acceso a nuevos mercados, mejora de la reputación corporativa y fidelización del talento. Las empresas que comprenden el valor real de la DEI tienden a superar esta barrera invirtiendo de manera estratégica, sin necesidad de grandes recursos.

La ausencia de políticas claras y metodologías efectivas también dificulta la implementación de la DEI. Muchas organizaciones carecen de un diagnóstico inicial sobre su estado en materia de inclusión, lo que les impide establecer objetivos medibles y priorizar acciones. Además, cuando no se aborda desde un enfoque transversal, la DEI queda confinada a un área específica, perdiendo su impacto sistémico en la organización.

También, las empresas también enfrentan dificultades al interactuar con cooperantes internacionales, ya que las metodologías globales suelen ser poco adaptables a los contextos locales, lo que subraya la necesidad de herramientas flexibles y contextualizadas.

Un aspecto crítico es el desconocimiento generalizado sobre los beneficios estratégicos de la DEI. Las empresas suelen percibir estas políticas como una responsabilidad social, pero no como una fuente de ventajas competitivas. Este desconocimiento se traduce en una falta de entendimiento real del caso de negocio asociado a la diversidad: inclusión que mejora la innovación, amplía la capacidad de penetración en nuevos mercados, enriquece la toma de decisiones y posiciona las organizaciones en términos de marketing y reputación. Esta visión limitada afecta la asignación de recursos y dificulta la consolidación de la DEI como una prioridad estratégica.

El contexto sociocultural es un factor transversal que influye directamente en la implementación de políticas DEI. Elementos como las normas sociales, los prejuicios históricos y las estructuras de poder predominantes dificultan la aceptación de estas iniciativas en ciertos entornos. En algunos casos, la resistencia proviene de un desconocimiento profundo sobre la necesidad de estas políticas, mientras que en otros se debe a la percepción de que representan un cambio demasiado disruptivo para la cultura organizacional existente.

Finalmente, un desafío recurrente es la falta de paciencia y confianza para experimentar, especialmente en iniciativas que involucran la inclusión de personas con discapacidad o grupos vulnerables. Las organizaciones suelen esperar resultados inmediatos, lo que contrasta con la naturaleza gradual de los cambios culturales.

En resumen, los principales desafíos para implementar acciones y políticas DEI incluyen:

1. Resistencia cultural en la alta dirección y entre los colaboradores, agravada por la falta de sensibilización y espacios seguros de diálogo.
2. Limitaciones presupuestales y de recursos humanos, que reflejan una subestimación de los beneficios estratégicos de la DEI.
3. Ausencia de políticas claras y metodologías adaptadas, que dificulta la evaluación y el seguimiento de las acciones implementadas.
4. Desconocimiento del caso de negocio de la DEI, lo que lleva a percibirla como un gasto en lugar de una inversión estratégica.
5. Influencias socioculturales que perpetúan prejuicios y estructuras de poder, dificultando el cambio organizacional.
6. Impaciencia por resultados inmediatos, que limita la capacidad de experimentar con soluciones innovadoras.

Superar estos desafíos requiere un enfoque integral, compromiso sostenido por parte del liderazgo, capacitación constante, inversión adecuada y, sobre todo, una perspectiva estratégica que valore la diversidad como un motor de transformación y competitividad.

RECOMENDACIONES

Poner los conceptos y acciones encaminados a la Diversidad, Equidad e Inclusión en la agenda como una prioridad es el punto de partida para impulsar cambios reales en las organizaciones. Abrir espacios para conversaciones sinceras y significativas permite no solo iniciar procesos de aprendizaje, sino también detonar transformaciones culturales y personales que son clave para el éxito de estas políticas.

Como bien se afirma, “lo que no se nombra, no existe”. Reconocer y hablar de la diversidad es el primer paso para entenderla y valorarla. Nombrar las cosas no solo visibiliza los retos y oportunidades, sino que crea un terreno fértil para generar empatía, identificar barreras y construir un compromiso colectivo hacia el cambio. En este sentido, promover estas conversaciones en todos los niveles de la organización se convierte en una herramienta poderosa para iniciar la transformación cultural necesaria para que las políticas DEI trasciendan del discurso a la acción.

Así, es importante entender cuál es el punto de partida. Antes de implementar una política de diversidad, es fundamental responder a una pregunta clave: ¿para qué se quiere implementar? Asegurar que esta iniciativa esté alineada con la estrategia organizacional no solo fortalece su relevancia, sino que también maximiza su impacto. A partir de esta claridad, el siguiente paso es identificar a los grupos de interés o audiencias clave, así como los grupos poblacionales que se desean priorizar para cada uno.

Este enfoque permite desarrollar un plan de acción específico que incorpore la perspectiva DEI en las áreas estratégicas de la organización. Una política DEI efectiva no es una iniciativa aislada; debe integrarse de manera coherente con los objetivos y valores de la empresa, promoviendo un impacto que trascienda y se traduzca en beneficios, tanto para la organización, como para las comunidades con las que interactúa.

Para este objetivo, se propone el esquema presentado en la figura 23; este representa una escala de adopción de política DEI que permite a la organización medir para identificar en

donde están concentrados los esfuerzos y en dónde no. Esta herramienta posibilita definir un horizonte de trabajo según las estrategias de la organización de adopción de la DEI.

Figura 23. Escala de adopción de políticas en grupo de interés por áreas estratégicas

ESCALA DE ADOPCIÓN POLÍTICAS DEI GRUPOS DE INTERÉS X ÁREAS ESTRATÉGICAS								
Grupos de Interes	Áreas 8	Áreas 7	Áreas 6	Áreas 5	Áreas 4	Áreas 3	Áreas 2	Áreas 1
Grupos de interes 5	100%	94%	88%	81%	75%	69%	63%	56%
Grupos de interes 4	90%	84%	78%	71%	65%	59%	53%	46%
Grupos de interes 3	80%	74%	68%	61%	55%	49%	43%	36%
Grupos de interes 2	70%	64%	58%	51%	45%	39%	33%	26%
Grupos de interes 1	60%	54%	48%	41%	35%	29%	23%	16%

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, cuestionarse por los grupos poblacionales priorizados en la organización es clave para determinar el estado de implementación de la política: ¿Qué grupos poblacionales priorizo y por qué? ¿Cuáles reconozco? ¿Por qué no se incluyen en mis acciones DEI? ¿Cuáles son los motivos para esta renuncia?

Continuando con el proceso, se destaca ir “Un paso a la vez” para construir el entramado de diversidad organizacional. La DEI es, por naturaleza, una iniciativa ambiciosa y multifacética, la cual aspira a transformar profundamente las organizaciones y la sociedad. Sin embargo, pretender abarcar de inmediato todos los grupos poblacionales, grupos de interés y áreas estratégicas con un enfoque interseccional puede parecer utópico. En lugar de esto, el camino hacia una política DEI efectiva radica en avanzar de manera gradual, construyendo un entramado de diversidad que se ajuste a la realidad y capacidad de la organización.

A partir de las tres dimensiones destacadas en este análisis, es posible iniciar con pequeñas acciones dirigidas a diversos grupos poblacionales, iterando y aprendiendo a lo largo del camino. Esto permite identificar las estrategias más efectivas para la organización y su contexto, generando resultados tangibles que, además de contribuir a su estrategia, proyecten un impacto social significativo.

Ciertamente, la flexibilidad de la DEI permite múltiples combinaciones —más de 400 posibilidades, por ejemplo— para abordar diferentes aspectos de la diversidad. Un plan puede centrarse en impulsar el liderazgo femenino en juntas directivas, mientras otro promueve estrategias de atracción de talento de población étnica, y un tercero desarrolla proyectos de innovación social enfocados en la población víctima del conflicto. El principio de “no dejar a nadie atrás”, presente en muchas políticas, requiere una mirada activa y compasiva, como lo plantea Cortina (2007). Es una invitación a la acción, a actuar con propósito y empatía, avanzando un paso a la vez hacia una verdadera transformación inclusiva.

Luego, se encuentra la gestión del conocimiento, recurso clave para una adecuada implementación de la DEI. Alinear el entendimiento de los conceptos de diversidad, equidad e inclusión es necesario para iniciar la implementación de acciones en esta área dentro de una organización. Antes de declarar una política formal o poner en marcha un plan de acción, es recomendable establecer una sintonía organizacional. Identificar conceptos afines que resuman valores y atributos necesarios para construir un clima organizacional favorable para la DEI es crucial. Además, este proceso debe considerarse un esfuerzo continuo y colectivo, ya que es esencial para cultivar una cultura organizacional que adopte estos principios desde una perspectiva estratégica.

En dicho contexto, resulta igualmente importante contar con la colaboración de personas o empresas expertas en temas de diversidad. La experiencia y el conocimiento de estos profesionales pueden aportar una visión externa valiosa, ayudando a evitar suposiciones infundadas sobre las necesidades y desafíos específicos que enfrenta la organización o los diversos grupos poblacionales. Involucrar expertos permite realizar un diagnóstico preciso, diseñar estrategias efectivas y facilitar la capacitación del personal, asegurando que todos los niveles de la organización comprendan y se comprometan con los objetivos de DEI. La externalización de este conocimiento no solo enriquece el proceso de implementación, sino que

también demuestra un compromiso genuino hacia la diversidad y la inclusión. Al no dar nada por sentado, se establece un enfoque basado en la evidencia que se traduce en acciones concretas y sostenibles, promoviendo un ambiente inclusivo que beneficie a todos los miembros de la organización.

Contemplado el proceso anterior, puede mobilizarse de la intención a la acción. Implementar una política DEI puede requerir tiempo para generar resultados estratégicos visibles. No obstante, estos resultados son alcanzables cuando se adopta una perspectiva de mejora continua. La iteración en las iniciativas DEI, acompañada de paciencia y un enfoque riguroso en la medición, es fundamental para evidenciar la transformación que estas prácticas pueden aportar al mundo empresarial.

Se requiere distinguir que la implementación de una política DEI no es un proceso lineal, sino un ciclo dinámico que requiere ajustes y refinamientos constantes. La recopilación de datos y la evaluación regular de los progresos favorece identificar áreas de éxito y oportunidades de mejora, lo que a su vez potencia la efectividad de las acciones emprendidas.

Como se mencionó, la paciencia es esencial en este camino, puesto que los cambios culturales y organizacionales suelen ser graduales. Con el compromiso adecuado, las organizaciones pueden crear un entorno más inclusivo que beneficie a sus empleados, impulse la innovación y mejore la productividad organizacional. La transformación hacia una cultura DEI efectiva se traduce en una mayor satisfacción laboral, una mejor retención de talento, rentabilidad, mayor innovación y una reputación empresarial sólida.

En definitiva, al pasar de la intención a la acción, las empresas adoptan una mentalidad de aprendizaje continuo, en el que cada paso, tanto los éxitos como los desafíos, se emplean como oportunidades para avanzar en su compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión.

CONCLUSIONES

La implementación de políticas y estrategias DEI en las organizaciones requiere un enfoque cuidadoso y deliberado. Un hallazgo clave es la efectividad de comenzar con acciones y pasos pequeños que fomenten la conversación interna sobre DEI antes de oficializar una política empresarial, como sucedió con la totalidad de las empresas encuestadas. Estos primeros pasos son fundamentales para crear conciencia y generar un clima organizacional receptivo, preparando el terreno para cambios más significativos en el futuro.

Es evidente que existe un fuerte compromiso hacia el entramado conceptual de la diversidad, equidad e inclusión en general en las organizaciones, pese a ello, la mayoría de los esfuerzos tienden a concentrarse en la gestión del talento humano y áreas relacionadas. Para lograr un impacto real y duradero, la estrategia debe evolucionar hacia una integración que abarque todos los niveles organizacionales. Esto implica considerar la contratación, retención, promoción y el desarrollo de una cultura inclusiva. Además, es importante que involucre la cadena de suministros, la relación con proveedores, el cuidado de la cadena de valor, el compromiso con las comunidades y los procesos de innovación social.

Asimismo, es fundamental entender y conectar con los clientes desde sus diversas realidades, lo que impacta en la venta, los servicios y la atención al cliente. La comunicación, así como la creación de productos y servicios, también deben reflejar esta diversidad, garantizando la consolidación de entornos seguros e incluyente al interior de la organización.

Otro aspecto que considerar es la diversidad más allá del género. Aunque la inclusión de mujeres ha sido una prioridad significativa en muchas empresas, esto a menudo se traduce en una atención desproporcionada hacia este grupo, relegando a otras poblaciones a un segundo plano. Esto resalta la posibilidad de adoptar una perspectiva interseccional, que reconozca y aborde las experiencias y desafíos de diversos grupos, incluidos aquellos que han

sido históricamente excluidos, como las víctimas del conflicto, las poblaciones étnicas y los pospensionados.

El papel del liderazgo estratégico, comprometido y consciente es un factor habilitador crucial para impulsar cambios organizacionales. Los líderes deben ser proactivos en la priorización y verbalización de todos los grupos poblacionales dentro de las estrategias DEI. Su compromiso no solo refuerza la importancia de la diversidad y la inclusión, sino que también establece un estándar que puede inspirar a toda la organización a actuar.

En suma, un enfoque integral y comunicativo, apoyado por un liderazgo decidido, es esencial para avanzar en la implementación de políticas DEI efectivas. Al adoptar una visión amplia de la diversidad y fomentar una cultura de conversación abierta, las organizaciones pueden potenciar el cambio y asegurar un entorno más inclusivo que beneficie a todos sus integrantes.

REFERENCIAS

- Alianza por la Inclusión Laboral. (2024). *Informe Nacional de Empleo Inclusivo 2022 -2023*.
- Bosch, A. (2024). Organizational and social justice paradoxes in EDI. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1320993>
- Calabrese, G., Bianco, R., & Anjomrouz, E. (2023). Gender diversity in the workplaces: Regulatory framework, public policies, and a possible future scenario. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 27–41. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3p3>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (2024). *Participación de mujeres en juntas directivas en Colombia sube al 23%*.
- Collins, P. H. (2015). Intersectionality's Definitional Dilemmas. *Annual Review of Sociology*, 41(1), 1–20. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>
- Comisión Económica para América Latina. (2014). *Los pueblos indígenas en América Latina: Avances en el último decenio y retos pendientes para la garantía de sus derechos*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016). *La protección social de la población rural en Colombia: Una propuesta desde la perspectiva de las familias y sus necesidades*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, & Fondo de Población de las Naciones Unidas. (2020). *Afrodescendientes y la matriz de la desigualdad social en América Latina: Retos para su inclusión*.
- Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, la C. y la N. R. (2022). *Hay futuro, si hay verdad - Informe final*.
- Constitución Política de Colombia. Arts. 1, 13, 17, 43, 46, 47 y 53. Julio 7 de 1991 (Colombia).
- Cortina, A. (2007). Ethica cordis. *Revista de Filosofía Moral y Política*, 37.

- Cortina, A. (2021). *Ética cosmopolita: Una apuesta por la cordura en tiempos de pandemia* (1ª ed.). Paidós.
- Crosby, F. J., Iyer, A., & Sincharoen, S. (2006). Understanding Affirmative Action. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 585–611.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190029>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). *Encuesta de Calidad de Vida - ECV*.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2022). *Encuesta Pulso Social*.
- Dixon-Fyle, S., Huber, C., Martínez-Márquez, M., Prince, S., Thomas, A., & Hunt, D. (2023). *Diversity matters even more: The case for holistic impact*.
- Fraser, N. (2008). La justicia social en la era de la política de identidad: redistribución, reconocimiento y participación. *Revista de Trabajo*, 6.
- Fundación Saldarriaga Concha, Fedesarrollo, Centro de Estudios en Protección Social y Economía de la Salud, & Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Misión Colombia Envejece - Una Investigación Viva*.
- García-Rojas, K. (2024). *Datos y estadísticas sobre la población LGBTIQ+ en Colombia: El camino de construir estadísticas sobre género y orientación sexual*.
- Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M. A., & Olivas-Luján, M. R. (2019). *Diversity within Diversity Management: Where We Are, Where We Should Go, and How We Are Getting There* (pp. 1–20). <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021001>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). McGraw Hill Education.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A., & Unruh, K. (2007). *Manual de Formación en Gestión de la Diversidad*.

- Ley 248 de 1995. Por medio de la cual se aprueba la Convención Internacional para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer, suscrita en la ciudad de Belem Do Para, Brasil, el 9 de junio de 1994. Diciembre 29 de 1995. DO N42171
- Ley 324 de 1996. Por el cual se crean algunas normas a favor de la población sorda. Octubre 11 de 1996
- Ley 387 de 1997. Por la cual se adoptan medidas para la prevención del desplazamiento forzado; la atención, protección, consolidación y esta estabilización socioeconómica de los desplazados internos por la violencia en la República de Colombia. Julio 18 de 1997.
- Ley 762 de 2002. Por medio de la cual se aprueba la "Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad", suscrita en la ciudad de Guatemala, Guatemala, el siete (7) de junio de mil novecientos noventa y nueve (1999). Julio 31 de 2002.
- Ley 823 de 2003. Por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres. Julio 7 de 2003.
- Ley 931 de 2004. Por la cual se dictan normas sobre el derecho al trabajo en condiciones de igualdad en razón de la edad. Diciembre 30 de 2004.
- Ley 982 de 2005. Por la cual se establecen normas tendientes a la equiparación de oportunidades para las personas sordas y sordociegas y se dictan otras disposiciones. Agosto 02 de 2005.
- Ley 984 de 2005. Por medio de la cual se aprueba el "Protocolo facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer", adoptado por la Asamblea General de las Naciones Unidas el seis (6) de octubre de mil novecientos noventa y nueve (1999). Agosto 16 de 2005.
- Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo. Enero 23 de 2006.

Ley 1257 de 2008. Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. Diciembre 04 de 2008.

Ley 1346 de 2009. Por medio de la cual se aprueba la “Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad”, adoptada por la Asamblea General de la Naciones Unidas el 13 de diciembre de 2006. Julio 31 de 2009.

Ley 1448 de 2011. Por la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones. Junio 10 de 2011.

Ley 1482 de 2011. Por medio de la cual se modifica el Código Penal y se establecen otras disposiciones. Noviembre 30 de 2011.

Ley 1496 de 2011. Por medio de la cual se garantiza la igualdad salarial y de retribución laboral entre mujeres y hombres, se establecen mecanismos para erradicar cualquier forma de discriminación y se dictan otras disposiciones. Diciembre 29 de 2011.

Ley Estatutaria 1618 de 2013. Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad. Febrero 27 de 2013.

Ley 1752 de 2015. Por medio de la cual se modifica la Ley 1482 de 2011, para sancionar penalmente la discriminación contra las personas con discapacidad. Junio 03 de 2015.

Ley 2136 de 2021. Por medio de la cual se establecen las definiciones, principios y lineamientos para la reglamentación y orientación de la Política Integral Migratoria del Estado Colombiano - PIM, y se dictan otras disposiciones. Agosto 04 de 2021.

Ley 2214 de 2022. Por medio de la cual se reglamenta el artículo 196 de la Ley 1955 de 2019, se toman medidas para fortalecer las medidas que promueven el empleo juvenil y se dictan otras disposiciones. Junio 22 de 2022.

- Medellín Cómo Vamos, & Antioquia Cómo Vamos. (2024). *Integración socioeconómica de la población migrante venezolana en Medellín y Antioquia*.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). *Boletines Poblacionales: Personas con Discapacidad -PCD*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Trabajo decente para los pueblos indígenas y tribales en la economía rural*.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Percepciones y bienestar subjetivo en Colombia*.
- Unidad para las Víctimas. (s. f.). *Registro Único de Víctimas - RUV*.
- Young, I. M. (2002). Democracy and Justice. En *Inclusion and Democracy* (pp. 16–51). Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/0198297556.003.0002>