



Vigilada Mineducación

**Lecciones aprendidas en la Gestión de Proyectos de diversidad e  
inclusión en empresas privadas colombianas: un análisis basado en  
testimonios de expertos**

**Lessons learned in the management of diversity and inclusion projects in  
colombian private companies: an analysis based on expert testimonies**

**María José Flórez Ibáñez**

**Juana María González Restrepo**

Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos

Asesor

Edwin Alexis Osorio Lema, PhD.

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Gerencia de Proyectos**

**Medellín**

**2025**

## Contenido

Introducción.....	9
1. Planteamiento del Problema .....	11
1.1 Inclusión y diversidad como factores estratégicos clave para el éxito de una organización .....	13
1.2 Desafíos relativos a la implementación de D&I en el sector privado colombiano .....	14
1.3 Objetivos y metodología del estudio .....	15
2. Justificación.....	16
2.1 La necesidad de estrategias efectivas de D&I .....	17
2.2 Contribución práctica de la investigación.....	18
2.3 Implicaciones sociales y corporativas.....	18
3. Objetivos .....	20
3.1 Objetivo General.....	20
3.2 Objetivos Específicos .....	20
4. Revisión de la Literatura.....	21
4.1 Antecedentes.....	21
4.2 Casos Referenciados .....	23
4.2.1 En el Ámbito Internacional .....	23
4.2.2 Dimensión Social .....	24
4.2.3 Dimensión Económica .....	25
4.2.4 Dimensión Político-Legal .....	25

4.2.5 Contexto Cultural .....	26
4.2.6 Proyectos de D&I en Empresas Privadas colombianas .....	26
5. Marco Conceptual .....	29
5.1 Temáticas Conceptuales .....	29
5.1.1 Diversidad e Inclusión Organizacional .....	29
5.1.2 La Evolución de las Estrategias de Gestión de Diversidad e Inclusión.....	31
5.1.3 Las duras realidades de las prácticas de diversidad e inclusión en América Latina .....	32
5.1.4 Avances en Colombia .....	32
5.1.5 Cambio Organizacional.....	33
6. Diseño Metodológico.....	34
6.1 Ruta Metodológica.....	35
6.2 Modelo de Encuesta a Expertos en Proyectos de Diversidad e Inclusión.....	37
6.3 Estudio de Caso: Proyecto “Por Talento” de Comfama desde el enfoque Post-Mortem .....	40
6.3.1 Descripción del Proyecto “Por Talento” .....	41
6.3.2 Aplicación del Enfoque Post-Mortem Analysis .....	42
6.3.3 Fases de la metodología Post-Mortem Analysis enfocada en el estudio de caso .....	42
7. Resultados .....	44
7.1 Estudio de caso: Proyecto “Por Talento” de Comfama desde el enfoque Post-Mortem .....	44
7.1.1 Entrevista a Líder del Proyecto “Por Talento” .....	44

7.1.2 Entrevista a Equipo del Proyecto “Por Talento” .....	46
7.1.3 Encuesta realizada a colaboradores de Comfama.....	48
7.1.4 Resultados Cuantitativos del Proyecto “Por Talento” de Comfama.....	49
7.2 Encuesta a Expertos en Proyectos de Diversidad e Inclusión.....	51
8. Análisis de Resultados .....	55
8.1 Estudio de caso del Proyecto “Por Talento” de Comfama .....	55
8.2 Encuesta a Expertos en Proyectos de Diversidad e Inclusión.....	56
9. Lecciones Aprendidas .....	58
10. Recomendaciones.....	60
11. Conclusiones.....	63
Referencias bibliográficas .....	65
Anexos .....	70
Anexo 1. Matriz de Encuesta sobre Diversidad e Inclusión .....	70

## Lista de Figuras

Figura 1. Contratación de Personas con Discapacidad en Bancolombia (2017-2021) .....	27
Figura 2. Impacto de la Fundación Corona en la Inclusión Laboral (2017-2021)...	28
Figura 3. Fases de la metodología Post-Mortem Analysis.....	41
Figura 4. Fases del análisis de proyectos de Diversidad e Inclusión .....	43
Figura 5. Cifras generales de empresas desde el inicio del proyecto en marzo 2022 a abril 2025 .....	49
Figura 6. Nivel académico, género y rango de edad.....	50
Figura 7. Tipos de discapacidad caracterizados .....	50
Figura 8. Cargos con más contrataciones .....	51
Figura 9. Encuesta sobre Experiencias en Proyectos de Diversidad e Inclusión...	54
Figura 10. Distribución de Cargos y roles .....	54

## Lista de Tablas

Tabla 1. Esquema de la metodología del proyecto .....	35
Tabla 2. Modelo de encuesta.....	37
Tabla 3. Lecciones aprendidas .....	58

## Resumen

Este trabajo de grado analiza las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de Diversidad e Inclusión (D&I) en empresas privadas colombianas, mediante una metodología mixta que combina entrevistas a expertos con encuestas a líderes y actores clave. A través del análisis del caso “Por Talento” de Comfama y de los testimonios recogidos, se identifican barreras comunes, estrategias efectivas y recomendaciones prácticas para mejorar la planificación, implementación y evaluación de proyectos inclusivos. El estudio evidencia que el liderazgo comprometido, la formación continua, el diseño accesible, el acompañamiento post-inclusión y la medición del impacto son pilares fundamentales para consolidar entornos laborales equitativos y sostenibles. Se concluye que la D&I, gestionada de manera estratégica, no solo aporta al desarrollo organizacional, sino que también contribuye a la transformación social del país.

**Palabras clave:** Diversidad e inclusión, Gestión de proyectos, Lecciones aprendidas, Estudio de caso.

## **Abstract**

This undergraduate thesis analyzes the lessons learned in managing Diversity and Inclusion (D&I) projects in Colombian private companies, using a mixed-method approach that combines expert interviews with surveys of project leaders and key actors. Through the case study of “Por Talento” by Comfama and collected testimonies, the research identifies common barriers, effective strategies, and practical recommendations to improve the planning, implementation, and evaluation of inclusive projects. The study reveals that committed leadership, continuous training, accessible design, post-inclusion support, and impact measurement are fundamental pillars for building equitable and sustainable work environments. It concludes that strategically managed D&I not only enhances organizational development but also contributes to Colombia’s broader social transformation.

**Key words:** Diversity and inclusion, Project management, Lessons learned, Case study.

## Introducción

En los últimos años, la Diversidad y la Inclusión (D&I) han dejado de ser conceptos aspiracionales para convertirse en factores estratégicos clave en la gestión organizacional. A nivel internacional, estas prácticas han demostrado mejorar el desempeño, fomentar la innovación y fortalecer el compromiso de los equipos de trabajo. En Colombia, sin embargo, la implementación de políticas y proyectos de D&I en el sector privado aún enfrenta múltiples retos, tanto culturales como estructurales. A pesar del reconocimiento creciente de su importancia, las empresas colombianas han avanzado de forma desigual en su incorporación, y muchas aún no logran traducir la diversidad en resultados tangibles y sostenibles dentro de sus operaciones.

Este trabajo de grado analiza las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de Diversidad e Inclusión en algunas empresas privadas colombianas, a partir de un enfoque mixto que integra entrevistas a expertos y encuestas aplicadas a líderes y actores clave de proyectos con componentes de D&I. El estudio se basa, además, en un caso representativo: el proyecto “Por Talento” de Comfama, considerado una experiencia emblemática por su enfoque inclusivo y por los logros alcanzados en la vinculación laboral de personas con discapacidad intelectual; Comfama es una empresa privada colombiana, específicamente una Caja de Compensación Familiar, que tiene como misión mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, a través de servicios y programas que favorezcan su desarrollo integral. Comfama ha destacado en la región por su enfoque en la inclusión y la equidad social, implementando proyectos que promueven la participación de grupos históricamente vulnerables en el mercado laboral. Un ejemplo claro de su compromiso con la diversidad es el proyecto "Por Talento", una iniciativa que ha logrado impactar positivamente en la vida laboral de personas con discapacidad intelectual, conectándolos con oportunidades de empleo en diversas empresas del sector privado. Este proyecto ha sido considerado un modelo exitoso

por su enfoque inclusivo, adaptándose a las necesidades tanto de los empleados como de las organizaciones que participan.

La investigación identifica factores habilitadores, barreras persistentes y estrategias efectivas que han influido en el éxito o las dificultades de los proyectos implementados. En un país con profundas desigualdades sociales y una gran diversidad cultural, étnica y demográfica, esta exploración resulta clave no solo para entender el presente de las políticas inclusivas, sino para orientar la construcción de un marco estratégico que favorezca su implementación eficaz, sostenible y transformadora en el ámbito empresarial.

Este trabajo no se limita a recopilar buenas prácticas; busca generar aportes concretos para la gestión de proyectos, ofreciendo a las empresas colombianas herramientas reales para integrar la inclusión de forma planificada, medible y conectada con su propósito organizacional.

## 1. Planteamiento del Problema

En las últimas décadas, la Diversidad y la Inclusión (D&I) se han convertido en un factor de éxito organizacional, un eje central de la estrategia empresarial tanto a nivel global como local. Para Forrester y Vigier (2017) las políticas de D&I no solo mejoran el clima de D&I, sino también en áreas empresariales importantes como la innovación, la retención del talento y la productividad en respuesta al cambio. Tales ventajas mejoran la capacidad de una empresa para responder a los desafíos del mercado; por lo tanto, la D&I ha pasado de ser un mero proceso para convertirse en una estrategia empresarial central.

En contraste, la adopción e implementación de proyectos de Diversidad e Inclusión (D&I) en el sector privado colombiano sigue siendo un desafío significativo. Las empresas en Colombia se enfrentan a barreras culturales, estructurales y organizativas que ralentizan la implementación de estas políticas en comparación con otras regiones o sectores. Estas barreras son en gran medida debidas a factores como la inercia, la falta de liderazgo comprometido y orientado a la visión, la ausencia de marcos estratégicos bien definidos y metodologías inadecuadas para integrar la diversidad en todos los niveles de la organización.

Como resultado de la profundización de la globalización y la necesidad de pasar a economías más sofisticadas, las empresas están presionadas a adoptar prácticas de gestión más diversas e inclusivas. La gestión inclusivamente diversa empodera a todos los individuos para beneficiarse de sus habilidades y experiencias, independientemente de su género, edad, raza, etnia, orientación sexual o nivel socioeconómico. Tales políticas mejoran no solo el rendimiento individual, sino que también contribuyen a una cultura organizacional equitativa que impulsa la innovación y fomenta la creación de una corporación sostenible y ágil competitivamente.

Junto con los beneficios inmediatos a nivel organizacional, la adopción de políticas de D&I ha demostrado ser una estrategia transformadora. Tales políticas

no solo fomentan el respeto por las diferencias, sino que también aseguran equidad y compromiso sustantivo de todos los empleados en los procesos de desarrollo organizacional, permitiendo que la inclusividad trascienda el mero cumplimiento para convertirse en un motor de innovación y equidad.

El contexto multicultural, multiétnico y geográficamente diverso de Colombia constituye tanto un desafío como una oportunidad para la implementación de proyectos de D&I en empresas privadas. Según lo informado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en 2020, las mujeres representan el 51.2% de la población colombiana. Además, el 12% son miembros de comunidades indígenas y afrocolombianas, y alrededor del 7.1% de la población vive con discapacidades. Esta diversidad demográfica, por un lado, ofrece un considerable potencial humano que podría ser aprovechado por las empresas a través de políticas inclusivas de D&I. Por otro lado, la falta de políticas inclusivas junto con la discriminación en el lugar de trabajo sigue siendo desafíos persistentes para la integración significativa de estas poblaciones en la fuerza laboral. A pesar de la creciente conciencia y las políticas públicas como la creación del Ministerio de Igualdad y Equidad, cuyas funciones se extienden a fomentar la igualdad de oportunidades y la no discriminación, las empresas privadas colombianas continúan enfrentando desafíos significativos en la integración de la diversidad y la inclusión en sus operaciones comerciales. En este sentido, solo el 42% de las empresas privadas en Colombia han instituido formalmente políticas de D&I, y menos de una cuarta parte de ellas ha integrado D&I en la gestión de proyectos dentro de sus organizaciones (OIT, 2019). Esto ilustra una brecha sustancial en la capacidad de las empresas para aprovechar los beneficios de la diversidad, lo que resalta la necesidad de una mejor gestión de D&I en todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, este proyecto investigativo tiene como objetivo evaluar las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de D&I en empresas colombianas privadas, por medio de testimonios de expertos y analizando los resultados obtenidos de las encuestas administradas a las empresas participantes. Este

estudio busca identificar los elementos clave que determinan el éxito o el fracaso de los proyectos de D&I, mediante la recopilación y análisis de testimonios de expertos y personal que participó directamente en la gestión de dichos proyectos.

La metodología en este caso se basará en un enfoque mixto, incorporando datos tanto cualitativos como cuantitativos, con el objetivo de lograr una perspectiva más integral y comparativa de las prácticas de D&I dentro de las empresas colombianas. A través de las encuestas administradas, se identificarán patrones comunes, barreras recurrentes y estrategias efectivas que se han utilizado en la ejecución de políticas de D&I. Además, se realizará un examen exhaustivo de los testimonios de expertos que han dirigido proyectos de inclusión para proporcionar información estratégica que mejore la gestión de proyectos de D&I en los próximos años.

La elaboración de diagnósticos e investigaciones que sustentan la formulación de Políticas y Prácticas Empresariales en materia de Diversidad e Inclusión (D&I), en este caso, para las compañías privadas de Colombia, súbitamente se convierten en el objetivo de brindar un marco orientador con prescripciones prácticas que ayuden a resolver los problemas organizacionales y culturales que hoy limitan el alcance de D&I en el mundo empresarial. Con el objetivo de, no solamente, superar las barreras mencionadas, sino optimizar la competitividad organizacional, la innovación y la sostenibilidad que la diversidad brinda en el contexto corporativo colombiano, con D&I en el sector privado.

### **1.1 Inclusión y diversidad como factores estratégicos clave para el éxito de una organización**

La diversidad no solo abarca características visibles y no visibles entre empleados, sino que esta genera un impacto positivo siempre que se encuentre correctamente manejada. Además, se convierte en fuente estratégica para el éxito de la organización. En el caso de las políticas de inclusión, posibilitan que los empleados brinden su visión particular, lo cual impacta en mejorar el proceso de

toma de decisiones, al igual que la innovación y productividad organizacional. Por otra parte, este fenómeno se erige como ventaja competitiva sustancial, debido a que las empresas que poseen mayor diversidad, generalmente, sobrepasan a sus competidores en desempeño y utilidades (McKinsey & Company, 2020).

Implementar una política de diversidad e inclusión (D&I) en las empresas no solo crea una mejor atmósfera laboral, sino que también incrementa la innovación y la resiliencia organizacional ante retos globales y locales. Comfama y Bancolombia son ejemplos de empresas que han implementado exitosas políticas de D&I, y demuestran que la diversidad, más que un activo, es un motor de cambio positivo que transforma en su totalidad el clima organizacional y productivo.

## **1.2 Desafíos relativos a la implementación de D&I en el sector privado colombiano**

Debido al creciente interés y avance legislativo sobre diversidad e inclusión, las empresas colombianas aún continúan enfrentando barreras en la implementación de tales políticas. Otros desafíos incluyen la resistencia cultural, la falta de formación en diversidad, la ausencia de marcos claros para la evaluación del impacto de los proyectos organizacionales, y la ausencia de métricas de evaluación. Según informa la OIT (2019), menos del 25% de las empresas privadas en Colombia han podido integrar formalmente D&I en sus marcos organizacionales, ilustrando una necesidad de sistemas estructurales más sólidos junto con liderazgo dedicado para enfrentar los desafíos identificados.

Esta investigación busca entender los impactos atribuidos al fracaso o éxito de proyectos D&I, y ofrece análisis a través de testimonios de expertos y respuestas de encuestas basadas en estrategias D&I, proporcionando marcos para las empresas colombianas emergentes. Esto permitirá a las empresas desarrollar enfoques más reflexivos y sistemáticos para integrar D&I en todos los niveles del lugar de trabajo.

### **1.3 Objetivos y metodología del estudio**

Las empresas privadas colombianas son el foco de este estudio debido a su creciente relevancia en el ecosistema de D&I. El objetivo principal es analizar las lecciones aprendidas de la gestión de proyectos D&I para proporcionar recomendaciones prácticas y estratégicas futuras. Este estudio tiene como objetivo identificar los factores habilitadores o deshabilitadores clave de D&I, por medio de entrevistas con expertos y encuestas a empleados y líderes de proyectos.

El enfoque adoptado para abordar este problema será mixto; una combinación de investigación cuantitativa y cualitativa proporcionará una comprensión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas privadas en la implementación de proyectos D&I. Las encuestas abordarán factores de barrera, estrategias efectivas y la percepción de los empleados, mientras que las entrevistas capturarán la administración de D&I en las empresas para una comprensión más profunda.

El análisis integral realizado al final de este proceso servirá como base para el desarrollo de las estrategias D&I organizacionales para las empresas privadas colombianas, con un claro objetivo de fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y competitivo.

## 2. Justificación

El análisis de las lecciones aprendidas en la gestión de Proyectos de Diversidad e Inclusión (D&I) en las empresas privadas colombianas cobra relevancia, dado su marco particular dentro de la política empresarial contemporánea. En el contexto mundial, la diversidad e inclusión no son entendidas solo como una cuestión de ética o responsabilidad social, sino que, se han transformado en pilares estratégicos que brindan a las organizaciones y/o empresas herramientas para mejorar su competitividad, innovación y flexibilidad ante el cambio. La implementación eficaz de la D&I no solo mejora el clima organizacional equitativo de las empresas, sino también su desempeño, porque facilita la incorporación de soluciones innovadoras a través de la integración de múltiples visiones (Forrester & Vigier, 2017).

En el caso colombiano, la implementación de políticas de D&I en el ámbito privado continúa siendo un desafío muy marcado. A pesar de que el país tiene una gran diversidad cultural, étnica y geográfica, las empresas privadas todavía enfrentan desafíos culturales, estructurales y organizacionales que obstaculizan la integración real de la diversidad en sus proyectos. De acuerdo con las cifras de DANE (2020), las mujeres representan el 51.2% de la población, el 12% de los indígenas y afrocolombianos, y el 7.1% de la población en discapacidad. Esta constituye una población valiosa y una oportunidad incalculable para las empresas, pero que muestra la necesidad de políticas inclusivas gestionadas que capitalicen este potencial humano diverso y que fomenten la equidad en el mundo laboral.

A pesar de esto, esta población ha logrado algunos progresos; al menos 42% de las empresas privadas tiene una política formal de D&I, aunque menos del 25% la incorpora efectivamente en la gestión de proyectos (OIT, 2019). Esto hace evidente que muchas empresas no han generado una ventaja competitiva a partir de administrar estratégicamente la D&I, además de que en la incorporación efectiva de la diversidad en los proyectos corporativos aún queda mucho por realizar.

El Ministerio de Igualdad y Equidad en Colombia ha gestionado avances significativos por medio de políticas públicas para promover la igualdad de oportunidades y la no discriminación. Sin embargo, las empresas privadas aún requieren tomar una postura más activa en la generación de entornos laborales inclusivos. Estas políticas de D&I enfrentan limitantes igualmente culturales y estructurales como la falta de liderazgo activo, la resistencia al cambio organizacional, y la escasez de metodologías claras para la implementación y evaluación de estos proyectos.

## **2.1 La necesidad de estrategias efectivas de D&I**

El cumplir con los mínimos internacionales de responsabilidad social no es el único beneficio que la inclusión activa de la diversidad trae a una organización, este también se transforma en una ventaja competitiva sensible. Con la administración inclusiva, las organizaciones logran aprovechar el potencial completo de su talento humano, mejorando el desempeño organizacional. De igual forma, la implementación de políticas inclusivas cultiva un clima más colaborativo, resiliente y adaptativo, elementos predominantes críticos competitivos en un entorno de negocios dinámico y globalizado.

A pesar de esto, muchas empresas aún luchan por incorporar estos enfoques en sus proyectos de manera fluida. Las empresas deben enfrentar barreras culturales, como los sesgos internalizados, así como desafíos estructurales como la limitación de fondos para implementar iniciativas de D&I a gran escala. Estas barreras pueden ser aún más pronunciadas en sectores tradicionales donde los roles jerárquicos y los sesgos culturales están profundamente arraigados. Por lo tanto, la gestión del cambio es esencial para la adopción exitosa de políticas inclusivas.

Al examinar las iniciativas de D&I implementadas, este estudio muestra cómo las empresas que ya han comenzado a aplicar tales proyectos pueden proporcionar información sobre soluciones personalizadas para otras organizaciones que

enfrentan obstáculos similares. Tal enfoque no solo ofrece lecciones importantes sobre estrategias de D&I, sino que también destaca errores comunes que deben evitarse, lo que permite a las empresas perfeccionar sus enfoques para una implementación más efectiva.

## **2.2 Contribución práctica de la investigación**

Una de las principales contribuciones de este estudio es la capacidad de proporcionar información valiosa a las empresas privadas colombianas. Las encuestas y entrevistas a expertos, que reflejan las opiniones de muchos empleados y líderes, revelan las barreras que enfrentan las organizaciones en la implementación de proyectos de D&I. Con base en los resultados, se pueden diseñar marcos prácticos para mejorar la gestión de la diversidad desde una perspectiva colombiana.

Este estudio será útil para las empresas que deseen integrar D&I en sus proyectos de manera reflexiva y estratégica. Con orientación práctica, esta iniciativa tiene el potencial de cambiar la forma en que las empresas colombianas abordan la gestión de la diversidad, cultivando una cultura inclusiva mientras mejoran la productividad organizacional.

## **2.3 Implicaciones sociales y corporativas**

La implementación de políticas de D&I tiene tanto implicaciones sociales como corporativas. Socialmente, se considera que D&I es un esfuerzo para avanzar hacia la igualdad, lo cual es crítico para fomentar una sociedad más equitativa donde cada persona, independientemente de su trasfondo o rasgos definitorios, pueda realizar plenamente su potencial. Esto puede disminuir las desigualdades sociales del país mientras se mejora la cohesión social del país.

Desde una perspectiva organizacional, las empresas que adoptan políticas inclusivas no solo están optimizando sus prácticas internas, sino que también están

abogando por un modelo de negocio más ético y responsable en cumplimiento con marcos transnacionales de derechos humanos. Así, las políticas de D&I no solo mejoran el rendimiento organizacional, sino que también constituyen un factor de diferenciación, aprovechando la ventaja competitiva de una fuerza laboral diversificada.

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Analizar las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos de diversidad e inclusión (D&I) en algunas empresas privadas colombianas, basándose en los testimonios de expertos y el análisis de las encuestas aplicadas, para proporcionar un marco de referencia y recomendaciones prácticas para mejorar la integración de D&I en proyectos organizacionales.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Recopilar testimonios de expertos en la gestión de proyectos de D&I implementados en algunas empresas privadas colombianas, con el fin de identificar estrategias efectivas y desafíos comunes en la implementación de políticas inclusivas.
- Analizar las lecciones aprendidas a partir de los testimonios y encuestas, destacando los factores clave que han sido determinantes en el éxito o el fracaso de los proyectos de D&I, con el fin de comprender los elementos esenciales para una implementación exitosa.
- Proponer recomendaciones y mejores prácticas para la gestión de futuros proyectos de D&I, basadas en las lecciones aprendidas y los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, para mejorar la efectividad de las políticas inclusivas dentro de las organizaciones.

## 4. Revisión de la Literatura

### 4.1 Antecedentes

Como parte de una estrategia global contemporánea, la diversidad y la inclusión (D&I) han adquirido una especial relevancia en las últimas décadas por cuenta de la globalización y la atención creciente a temas de equidad y derechos humanos en el ámbito laboral. Estas tendencias ilustran la evolución, y posiblemente el avance, en la forma en que las empresas manejan sus recursos humanos, en el entendido que la diversidad ya no es solo una cuestión ética, sino un determinante fundamental de competitividad. En forma nacional e internacional, diferentes autores han mostrado la correlación favorable entre políticas de D&I y la satisfacción de los empleados, los beneficios económicos, y las ventajas competitivas para las organizaciones. Así mismo, McKinsey & Company (2020) revela que contar con diversidad en los equipos aumenta la probabilidad de superar el rendimiento financiero de los competidores en un 33%. Esto pone de manifiesto como las políticas de D&I inciden directamente en la rentabilidad y éxito organizacional.

Con el fortalecimiento de la inclusión en el ámbito corporativo, se ha logrado un aumento notable en la atracción y retención de colaboradores, promoviendo así la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones en un entorno cada vez más globalizado. La sostenibilidad y el enfoque inclusivo que acompaña a la innovación permiten a las empresas no solo gozar de gran rentabilidad, sino también integrarse a un mercado que demanda versatilidad. Esto, a su vez, fomenta que las organizaciones se adapten al cambio y mejoren su rendimiento operativo.

La participación de proyectos de D&I en Colombia ha cobrado relevancia en los últimos años con algunas empresas colombianas, destacándose por sus esfuerzos en la integración de la diversidad al interior de sus corporativos. Comfama, Nutresa, Argos y Bancolombia son algunos ejemplos que han

desarrollado programas de inclusión para personas con discapacidad, mujeres y miembros de las comunidades LGBTIQ+, que han sido históricamente subrepresentados en el contexto laboral. Estos programas han demostrado impacto social, así como una mejora en la productividad y en la satisfacción laboral dentro de cada compañía. Comfama ha llevado a la práctica políticas para el mejoramiento de la inclusión laboral de personas con discapacidad, al igual que Nutresa, que está incorporando mujeres a nivel directivo y cerrando la brecha de género dentro de la organización.

Sin embargo, la implementación de políticas de D&I en Colombia aún enfrenta desafíos significativos. Las barreras culturales, la falta de capacitación adecuada y la inercia de la fuerza laboral son barreras importantes que obstaculizan la implementación efectiva de estas políticas. Según Álvarez y Ramírez (2020), muchas organizaciones carecen de políticas suficientemente integrales para facilitar una inclusión real de todos los componentes de la diversidad, lo cual restringe los beneficios que estas iniciativas podrían generar. Asimismo, Rodríguez y Gómez (2019) señalan que la falta de compromiso institucional con la inclusividad, junto con los sesgos socioculturales existentes, han estancado el progreso hacia la plena inclusividad dentro de muchas organizaciones. Esto subraya la necesidad de un cambio cultural sostenido dentro de las empresas que no sea solo reactivo a la creación de políticas, sino que abrace una cultura de inclusión en todos los niveles de la jerarquía.

Es crítico evaluar los factores sociales, económicos, políticos, legales y culturales que pueden impactar las iniciativas de D&I en las empresas privadas colombianas. Estos factores definen los límites dentro de los cuales el éxito es posible, o los desafíos que deben superarse en cada situación dada. Por ejemplo, el contexto legal en Colombia ha sido positivo para el progreso en la inclusión de personas con discapacidad en la fuerza laboral, con leyes como la Ley 361 de 1997 y la Ley 1618 de 2013, que otorgan derechos a las personas con discapacidad y promueven la no discriminación en el empleo. Sin embargo, la limitada aplicación

de estas leyes en industrias específicas, junto con la necesidad de un mayor cambio cultural organizacional, sigue siendo un desafío.

El caso de éxito de D&I en Bancolombia y Argos ilustra el impacto positivo que un cambio cultural ofrece cuando se aprecia la diversidad organizacional en todos sus niveles, más allá de la creación de políticas. Las políticas D&I sin un compromiso genuino de la alta dirección y el respaldo de la cultura corporativa carecen del impacto previsto. Roberson (2006) enfatiza que la verdadera efectividad de las políticas D&I radica en el cambio profundo que éstas puedan provocar en las estructuras que sostienen la cultura excluyente.

Para resumir, aunque ha habido avances considerables en el desarrollo e implementación de políticas D&I en Colombia, las empresas colombianas aún necesitan centrarse en resolver los desafíos culturales, de formación y liderazgo si quieren aprovechar completamente los beneficios de D&I. Los casos de Comfama, Nutresa y Bancolombia sirven como ejemplos de cómo marcos D&I robustos con el apoyo de la alta dirección, han mejorado significativamente la moral en el lugar de trabajo y la competitividad organizacional. Sin embargo, la implementación exitosa de iniciativas D&I requiere colaboración dedicada, así como la necesidad de políticas públicas que cierren las brechas en el marco de diversidad e inclusión del país.

## **4.2 Casos Referenciados**

### ***4.2.1 En el Ámbito Internacional***

Microsoft y Google son ejemplos de empresas que han instituido políticas avanzadas de diversidad e inclusión (D&I) con amplias iniciativas centradas en aumentar la representación de mujeres y minorías dentro de su fuerza laboral. Estas políticas no solo ayudaron a mejorar la equidad dentro de las organizaciones, sino que también resultaron ser un factor importante en la innovación y el desarrollo de tecnologías, así como en el crecimiento empresarial.

Un ejemplo destacado es el programa de Google llamado "Proyecto Aristóteles", que estudia los impactos de la diversidad cognitiva en la toma de decisiones en equipos y en la productividad. Ha demostrado que los equipos diversos son capaces de resolver problemas de manera constructiva y tomar decisiones equilibradas porque se nutren de una amplia gama de ideas y, por lo tanto, mejoran el rendimiento organizacional (Google, 2018). La experiencia de Google, junto con otras grandes corporaciones internacionales, subraya el papel de la diversidad como un componente fundamental en la creatividad y la resolución de problemas para los negocios, capacitando a las empresas para ocupar posiciones avanzadas en una dura competencia de mercado.

#### ***4.2.2 Dimensión Social***

Como fenómeno social, la diversidad dentro de una organización ha sido un elemento de importancia para la Organización Internacional del Trabajo (OIT). La OIT menciona que, al promover la cohesión social y la integración laboral, ofrece beneficios empresariales debido a la interacción de diversos antecedentes (OIT, 2019). La incorporación de la inclusión social a empresas ayuda a las organizaciones a mejorar el sentido de pertenencia, así como la creación de climas favorables al desarrollo positivo de la organización.

En el caso de Colombia, ha sido pionera en la inclusión de mujeres, grupos étnicos y discapacitados por empresas como Nutresa y Bancolombia. Estos proyectos han contribuido al empleo y han disminuido la discriminación en el trabajo. Bajo un contexto más amplio racial y laboral, las políticas inclusivas de estas empresas han permitido mejorar las relaciones laborales junto con mejorar el desempeño en los equipos de trabajo (Álvarez y Ramírez, 2020).

De cambios en la concepción cultural dentro de algunas organizaciones hay escasa capacitación y poco avance. Rodríguez y Gómez (2019) anotaron que, a pesar de los esfuerzos que se han hecho en el país para implementar políticas inclusivas, estas aún no han logrado facilitar la plena inclusión en todos los niveles de la organización.

### ***4.2.3 Dimensión Económica***

A nivel macroeconómico, propias de la economía son la inclusión y la diversidad de los grupos, que ahora se considera como la fuerza que está impulsando la competitividad y la productividad del país. Las empresas que realizan un gran esfuerzo en inclusión aumentan significativamente su rendimiento. Como lo indica el informe presentado por McKinsey & Company en 2020, las compañías que poseen prácticas inclusivas cuentan con un 33% más de probabilidad de mejorar el rendimiento. Esto se debe a que, en la mayoría de los casos, los conjuntos diversos enriquecen los procesos empresariales con nuevas ideas, soluciones innovadoras y una mejor toma de decisiones.

Dentro del contexto colombiano, Comfama es uno de los casos más importantes en la implementación de proyectos de D&I, especialmente en lo que respecta a la inclusión de personas con discapacidades. Este empeño no solo ha creado oportunidades de empleo para estas personas, sino que también ha generado retornos económicos positivos para la empresa en productividad y satisfacción del empleado (Martínez & Pérez, 2021). Tales iniciativas también han ayudado a Comfama a reducir costos asociados con la rotación de personal, al fomentar un lugar de trabajo más inclusivo.

### ***4.2.4 Dimensión Político-Legal***

En Colombia, el marco legal de diversidad e inclusión ha evolucionado en las últimas décadas. Las leyes 361 de 1997 y 1618 de 2013 garantizan el derecho de acceso a oportunidades laborales para personas con discapacidades y abogan contra la discriminación en el empleo. Estas leyes han promovido la adopción de D&I en empresas del sector privado, aunque muchos sectores siguen enfrentando desafíos prácticos para la implementación de D&I.

Aunque la inclusión está reconocida en la legislación colombiana, en la práctica persisten barreras importantes relacionadas con su ejecución. La falta de articulación institucional y la escasa transformación cultural en las organizaciones

dificultan la implementación efectiva de políticas inclusivas que generen impactos sostenibles (Fundación Saldarriaga Concha et al., 2020).

Además, la política pública en Colombia ha promovido la inclusión a través del pago de un subsidio y un incentivo fiscal a las empresas que emplean personas de grupos vulnerables. Esto ha permitido que algunas empresas, como Argos, adopten prácticas inclusivas en sus negocios y logren resultados socioeconómicos positivos (García, 2020).

#### ***4.2.5 Contexto Cultural***

La cultura organizacional es uno de los factores más importantes en la implementación efectiva de proyectos de D&I. Las empresas que son capaces de crear una cultura de inclusividad integrada parecen ser más efectivas en la implementación de políticas de diversidad, mejorando así la gestión de proyectos de D&I. La cultura de inclusividad no solo mejora el clima laboral, sino que también potencia la creatividad e innovación en el lugar de trabajo.

En muchas empresas colombianas, la construcción de una cultura inclusiva sigue siendo un reto, especialmente en sectores más tradicionales donde las culturas con orden jerárquico tienden a ser más arraigadas. Esto, sin embargo, no ha sido un obstáculo para que empresas como Nutresa hayan adelantado mucho en el fortalecimiento organizacional que busca la inclusión y diversidad, incorporando dichos principios en sus normativas y en su responsabilidad social empresarial. Esta incorporación ha transformado sustancialmente la imagen que los trabajadores tienen de la empresa y ha hecho más fácil la gestión de los proyectos de D&I (Álvarez & Ramírez, 2020).

#### ***4.2.6 Proyectos de D&I en Empresas Privadas colombianas***

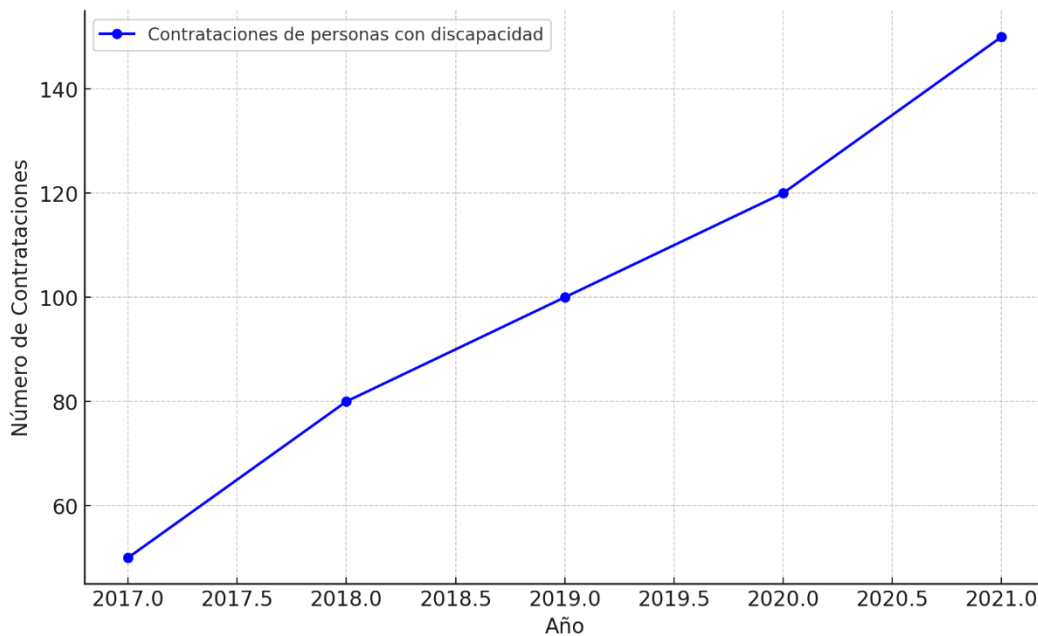
Los últimos años han visto un progreso notable en las iniciativas de D&I en empresas privadas colombianas. Por ejemplo, Bancolombia implementó un programa corporativo de inclusión para personas con discapacidad con una participación exitosa en varias unidades organizacionales. Como reporta la

Fundación Corona (2021), estos proyectos permitieron a la empresa ir más allá del cumplimiento para lograr una mayor cohesión de equipo e innovación intraempresarial.

Un estudio reciente de Martínez & Pérez (2021), encontró que los proyectos de D&I en empresas colombianas tienen más probabilidades de éxito cuando hay un objetivo claro y están respaldados por una cultura organizacional inclusiva y un fuerte compromiso de la alta dirección. Estos proyectos proporcionan orientación importante sobre la gestión de equipos diversos y los desafíos dominantes que deben abordarse al implementar políticas inclusivas.

### Figura 1

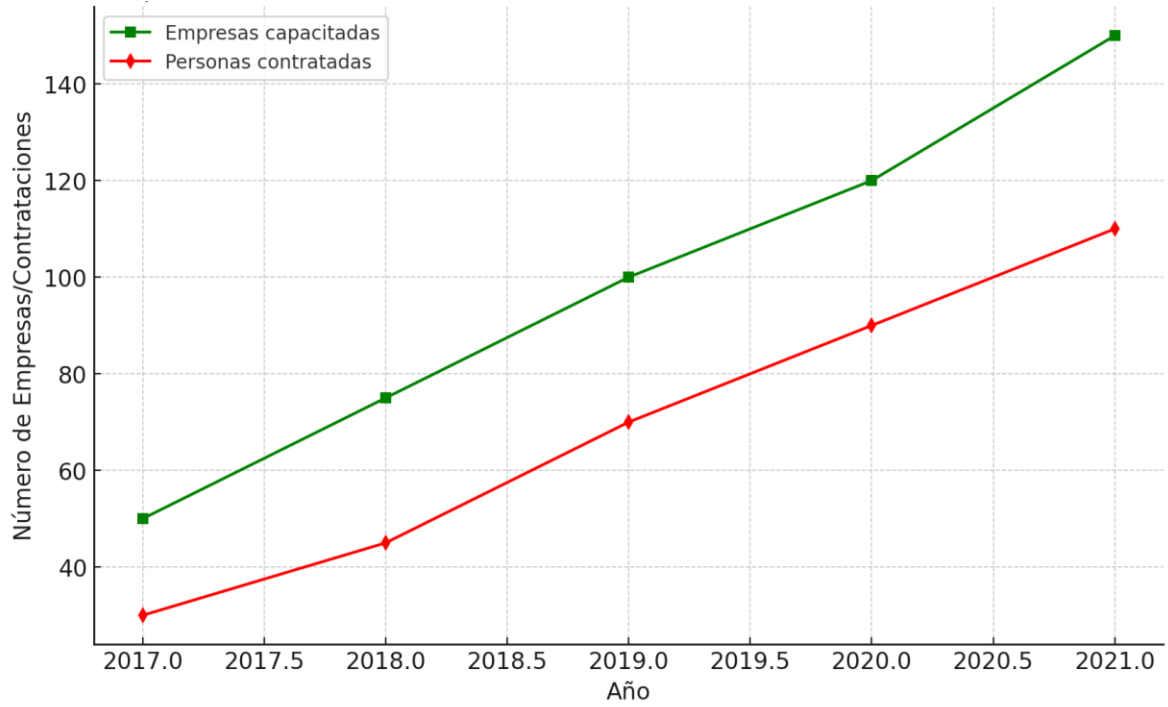
*Contratación de Personas con Discapacidad en Bancolombia (2017-2021)*



Fuente: Bancolombia (2021). Política de Inclusión Laboral para Personas con Discapacidad. <https://www.bancolombia.com/personas/discapacidad>

**Figura 2**

*Impacto de la Fundación Corona en la Inclusión Laboral (2017-2021)*



Fuente: Fundación Corona (2022). Informe de Resultados de Inclusión Laboral 2022.  
<https://www.fundacioncorona.org/informes-de-resultados>

## **5. Marco Conceptual**

El marco conceptual de esta investigación describe las principales teorías y conceptos necesarios para entender la gestión de proyectos de diversidad e inclusión (D&I) dentro del contexto de empresas de propiedad privada en Colombia. La exploración se llevará a cabo mediante un análisis temático y técnico de conceptos en relación con la integración de políticas de D&I en la gestión de proyectos dentro de los procesos de gestión del talento humano, desarrollo organizacional y mejora de la innovación. Esta sección también proporciona criterios y estrategias relevantes para evaluar el impacto organizacional de los proyectos gestionados que consideran la diversidad y la inclusión como pilares fundamentales para el logro organizacional.

### **5.1 Temáticas Conceptuales**

#### ***5.1.1 Diversidad e Inclusión Organizacional***

La diversidad se relaciona con la diferencia que puede existir entre los miembros de una organización y engloba aspectos como el género, raza, etnicidad, edad, discapacidades, y hasta el nivel de lectura y escritura (Roberson, 2006). Estos agentes son reflejo de una riqueza de experiencias, perspectivas e incluso habilidades. Además de la diversidad observable como el sexo y el color de la piel, la diversidad incluye diferencias menos evidentes, tales como diferencias cognitivas, culturales, valores y conductas. Esta diversidad en particular puede enriquecer la interacción en torno a los equipos, las relaciones interpersonales en esos equipos y la toma de decisiones, la creatividad, y la innovación organizacional.

Por otro lado, la inclusión es el proceso donde se reconocen las diferencias con respecto a su valor y se ofrecen muchas oportunidades, permitiendo así que todos los empleados tengan una oportunidad justa de participar y tener éxito dentro de la organización (Shore et al., 2011). La inclusión no es un proceso pasivo, sino

más bien un esfuerzo activo e intencionado para eliminar barreras que excluyen a ciertos grupos de personas, de modo que todos los empleados, independientemente de su origen o características, tengan acceso uniforme a oportunidades organizacionales para el crecimiento y el reconocimiento, al igual que la capacidad de recibir. La inclusión inicia una atmósfera organizacional donde las personas se sienten apreciadas y respetadas, permitiéndoles así dar lo mejor de sí.

La fusión de estos dos conceptos, diversidad e inclusión, ha ganado importancia en las últimas décadas, particularmente en lo que respecta a las estrategias de gestión de recursos humanos (HRM). Particularmente para organizaciones que operan en un ecosistema hiperconectado, multicultural y en constante evolución, poseer equipos diversos e inclusivos es fundamental para lograr el rendimiento organizacional. Se reconoce cada vez más que la diversidad no solo se ve como un activo beneficioso desde una perspectiva de innovación, sino también que la inclusión activa es crítica para asegurar que se realice su valor, mejorando la cohesión y adaptabilidad organizacional.

Por lo tanto, la diversidad y la inclusión no son conceptos periféricos en la gestión organizacional; más bien, son la piedra angular en el marco de recursos humanos de numerosas corporaciones. Las prácticas efectivas de D&I mejoran climas laborales integrados con mayor confianza y cooperación a nivel inter empresarial, fortaleciendo la competitividad. En el contexto de la globalización junto con las demandas de avances creativos rápidos, provocados por transformaciones digitales, y poseer equipos diversos e inclusivos, se ha convertido en una necesidad y, aborda de manera adecuada, la necesidad de innovación sostenida mientras navega por las complejidades de un mercado turbulento.

La diversidad y la inclusión van más allá de los derechos humanos básicos, ya que, a su vez, son ventajas competitivas. Una empresa integra y diversifica su estructura no solamente para aprovechar el potencial de sus equipos, sino también para mejorar su desempeño y su habilidad para adaptarse a un nuevo mercado en evolución constante.

### ***5.1.2 La Evolución de las Estrategias de Gestión de Diversidad e Inclusión***

En el medio siglo xx, impulsos sociales como el movimiento por los derechos civiles en Estados Unidos y Canadá se hacían sentir, dando un nuevo enfoque y permitiendo el desarrollo de una gestión de la diversidad prioritaria en diferentes naciones. Durante estas décadas, los movimientos sociales abogaban por igual trato, derechos y respeto hacia grupos que habían sido históricamente segregados tales como, personas multiétnicas, mujeres y miembros de la comunidad LGBTQ+. Así, la diversidad empezó a estar al servicio del crecimiento organizacional, a partir de las políticas de integración, que ya no se podían catalogar solamente como un acceso a derechos humanos o una cuestión moral.

En las etapas iniciales, la gestión de la diversidad se centró en garantizar la igualdad de oportunidades. Esto significó la creación de legislaciones laborales que protegieran a las personas de ser discriminadas en el empleo por motivos de género, raza, religión u orientación sexual. Sin embargo, con el tiempo, las políticas de D&I pasaron de la no discriminación a la apreciación de las diferencias y su reconocimiento como recursos importantes para una mejor toma de decisiones, innovación y cohesión dentro del lugar de trabajo. La inclusión ya no se veía simplemente como un problema de justicia social, sino como un pilar de la competitividad organizacional.

En Europa, Suecia, Noruega y Dinamarca fueron adoptantes tempranos de políticas inclusivas, particularmente en lo que respecta a la equidad de género y la contratación de personas con discapacidades. Estas políticas, que eran tanto nacionales como corporativas, continúan sirviendo como un punto de referencia para los países que buscan mejorar sus lugares de trabajo a través de la inclusión activa (Mor Barak, 2016).

### ***5.1.3 Las duras realidades de las prácticas de diversidad e inclusión en América Latina***

La adopción de prácticas de inclusión y diversidad en América Latina ha sido lenta. En regiones como Brasil y México, hay algunas señales positivas provenientes de las grandes corporaciones internacionales que ahora están comenzando a practicar la inclusividad, especialmente dirigida a mujeres y a las comunidades LGBTQ+. Brasil tampoco se ha quedado atrás. Han aprobado leyes que obligan a las empresas a contratar empleados discapacitados. En México, tanto las iniciativas gubernamentales como corporativas para eliminar la discriminación laboral contra mujeres y miembros de la comunidad LGBTQ+ han mostrado avances. A pesar de estos cambios positivos, la falta de capital en muchos de los sectores de negocios culturalmente progresistas sigue siendo un desafío significativo para la implementación efectiva de políticas de D&I (Harrison & Klein, 2020).

En países como Argentina y Chile, el enfoque ha estado predominantemente en la inclusión de género, particularmente en la presencia de mujeres en roles de liderazgo. Las políticas para incluir a la comunidad LGBTQ+ también han progresado de manera notable, especialmente con la aprobación de la ley de matrimonio entre personas del mismo sexo en Argentina, lo que ayudó a cambiar las percepciones sobre la comunidad LGBTQ+ y su empleo. No obstante, la aplicación real de tales políticas sigue siendo desigual, particularmente entre pequeñas y medianas empresas (Pymes), que no siempre tienen los medios para implementar completamente dichas políticas.

### ***5.1.4 Avances en Colombia***

Ha habido un notable aumento en el interés hacia iniciativas de D&I en Colombia en los últimos años. Empresas como Comfama, Bancolombia, Nutresa y Argos han liderado la adopción de políticas de D&I, especialmente para incluir a personas con discapacidades, mujeres y miembros de la comunidad LGBTQ+. Estas empresas han demostrado que la diversidad no solo mejora la satisfacción de los

empleados, sino que también se traduce en un mejor rendimiento y productividad organizacional (Álvarez & Ramírez, 2020).

Colombia continúa en la lucha contra algunos retos pendientes a superar, aun cuando las empresas más grandes han podido adoptar estas políticas, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a retos significativos en la formación de personal y cultura organizacional. Adicionalmente, últimamente hemos visto la creación de un nuevo Ministerio de Igualdad y Equidad que pretende integrar la legislación y coordinar políticas afirmativas de un impacto estatal. Aún falta la evaluación de este ministerio en sus resultados, pero su mera existencia es un avance positivo para la justicia social y equidad del país.

### ***5.1.5 Cambio Organizacional***

Esta es una de las áreas que afecta todo lo que tiene un poder de acción dentro de la aplicación de diversidad e inclusión (D&I), porque muchas instituciones internas se niegan a cambiar sus estructuras y culturas organizacionales para ser inclusivas. De estas últimas, esta resistencia puede venir de conceptos muy bien consolidados por la brecha que existe sobre la diversidad en la institución, o simplemente del temor a que se empiece a implementar algún cambio.

Como lo argumentó Kotter en 1996, el cambio es más efectivo cuando las organizaciones recalibran sus políticas e incentivan a los empleados a apoyar una cultura inclusiva, promoviendo un entorno más flexible y un mejor lugar para trabajar.

En las últimas propuestas de gestión del cambio, así como el modelo ADKAR de Prosci (2019), se plantea aquí la comprensión del cambio a partir de la conciencia, el deseo, el conocimiento, la habilidad y el refuerzo. Este modelo garantiza que todos los colaboradores, sin importar su nivel en la jerarquía organizacional, desde operativos hasta ejecutivos, entiendan el valor de las prácticas inclusivas, logrando el cambio personal y organizacional.

## 6. Diseño Metodológico

Este estudio adopta un enfoque metodológico mixto, que combina herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa, con el propósito de obtener una comprensión integral sobre la implementación de estrategias de diversidad e inclusión (D&I) en proyectos desarrollados por empresas privadas colombianas.

La primera sección corresponde a la aplicación de una encuesta dirigida a expertos y actores clave involucrados en iniciativas de D&I. Este instrumento busca identificar barreras comunes, estrategias consideradas efectivas y percepciones generales sobre la inclusión en entornos laborales. La información recolectada permitirá obtener una visión amplia y generalizable sobre las dinámicas organizacionales asociadas a la gestión inclusiva del talento en el sector privado.

La segunda sección se desarrolla bajo un diseño de estudio de caso, centrado en el proyecto “Por Talento” de Comfama, una iniciativa emblemática en Colombia por su enfoque innovador en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. Este caso será analizado a través del enfoque de Post-Mortem Analysis, el cual permite examinar retrospectivamente las decisiones estratégicas, buenas prácticas, desafíos enfrentados y lecciones aprendidas a lo largo de la implementación del proyecto. Esta aproximación cualitativa busca comprender en profundidad la complejidad de llevar políticas inclusivas a la práctica y generar aprendizajes valiosos, que puedan ser transferidos a otras organizaciones y contextos similares.

## 6.1 Ruta Metodológica

**Tabla 1**

*Esquema de la metodología del proyecto*

Objetivos Específicos	Conceptos Temáticos y Técnicos Asociados	Acciones (Técnicas de Generación de Información)	Contribución al Informe de Lecciones Aprendidas
Recopilar testimonios de expertos en gestión de proyectos sobre las estrategias de diversidad e inclusión implementadas en empresas privadas de Colombia.	<p><u>Temático:</u> Diversidad e inclusión organizacional.</p> <p><u>Técnico:</u> Indicadores de diversidad e inclusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión documental de políticas, planes y estrategias de D&amp;I en empresas privadas.</li> <li>- Entrevistas semiestructuradas a expertos y actores clave.</li> <li>- Aplicación de encuestas a profesionales con experiencia en D&amp;I.</li> </ul>	Esta fase ofrece una comprensión transversal de las prácticas y percepciones en torno a la D&I en contextos organizacionales diversos. La triangulación de fuentes permite enriquecer la interpretación de datos e identificar tendencias comunes.
Analizar las lecciones aprendidas a partir de los testimonios, destacando los factores clave que han sido determinantes en el éxito o el fallo de los proyectos de	<p><u>Temático:</u> Gestión del cambio.</p> <p><u>Técnico:</u> Gestión del talento humano, Métricas de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Codificación temática y análisis cualitativo de los testimonios.</li> <li>- Desarrollo de un estudio de caso bajo enfoque de análisis post mortem del proyecto "Por Talento" de Comfama, abordando</li> </ul>	El estudio de caso proporciona una visión profunda y situada sobre la implementación real de un proyecto de D&I. Al complementarse con los testimonios y documentos revisados, esta sección permite identificar aprendizajes aplicables, desafíos

Objetivos Específicos	Conceptos Temáticos y Técnicos Asociados	Acciones (Técnicas de Generación de Información)	Contribución al Informe de Lecciones Aprendidas
diversidad e inclusión.	desempeño organizacional.	retrospectivamente sus decisiones estratégicas, retos y logros.	comunes y prácticas exitosas en la gestión inclusiva de proyectos.
Proponer recomendaciones y mejores prácticas para la gestión de futuros proyectos de diversidad e inclusión basadas en las lecciones aprendidas de los expertos.	<u>Temático:</u> Innovación en la gestión del talento.  <u>Técnico:</u> Impacto organizacional.	Diseñar una serie de propuestas y mejores prácticas fundamentadas en el análisis de los testimonios.  Revisión y refinamiento de las recomendaciones con los expertos.  Documentación final de mejores prácticas.	La propuesta de recomendaciones y mejores prácticas se basará en los hallazgos anteriores, proporcionando un conjunto de pautas claras y aplicables para la mejora continua de la gestión de proyectos D&I. Estas recomendaciones estarán alineadas con las experiencias y feedback de los expertos, lo que permitirá su implementación efectiva en futuros proyectos y contribuirá a la optimización de la gestión del talento en las empresas.

## 6.2 Modelo de Encuesta a Expertos en Proyectos de Diversidad e Inclusión

Con el fin de profundizar en la comprensión de las experiencias reales en la gestión de proyectos de diversidad e inclusión (D&I), se diseñó una encuesta dirigida a expertos y actores clave de distintas organizaciones que han participado directamente en estas iniciativas. Esta herramienta busca recopilar información detallada sobre su rol, las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas durante el desarrollo de proyectos D&I.

La encuesta se estructura en cinco secciones que abordan aspectos clave como la experiencia profesional del encuestado, su participación en proyectos, las prácticas utilizadas, los impactos percibidos y las recomendaciones para futuras iniciativas. A través de una combinación de preguntas cerradas y abiertas, este instrumento permite capturar tanto patrones generales como reflexiones profundas, lo que enriquecerá el análisis cualitativo del estudio.

**Tabla 2**

### *Modelo de encuesta*

<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Sección 1: Información General</b>	Cargo o rol	[Respuesta de la persona]
<b>Sección 1: Información General</b>	Años de experiencia en iniciativas de D&I	[Menos de 1 año / 1-3 años / 3-5 años / Más de 5 años]
<b>Sección 1: Información General</b>	¿En qué tipo de organización trabaja actualmente?	[Empresa privada / ONG / Entidad pública / Consultoría / Otras]
<b>Sección 1: Información General</b>	Empresa	[Nombre de la empresa]

<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Sección 1: Información General</b>	¿Ha participado directamente en la gestión o desarrollo de algún proyecto de D&I en la empresa?	[Sí / No]
<b>Sección 2: Participación en Proyectos de D&amp;I</b>	¿Cuál fue el objetivo principal del proyecto de D&I en el que participó?	[Respuesta libre]
<b>Sección 2: Participación en Proyectos de D&amp;I</b>	¿Qué grupos poblacionales fueron incluidos o impactados por el proyecto?	[Marcar las casillas correspondientes]
<b>Sección 2: Participación en Proyectos de D&amp;I</b>	¿Cuál fue su rol específico dentro del proyecto?	[Respuesta libre]
<b>Sección 3: Estrategias y Prácticas Implementadas</b>	¿Qué estrategias o prácticas destacarías como claves para lograr la inclusión en el proyecto?	[Respuesta libre]
<b>Sección 3: Estrategias y Prácticas Implementadas</b>	¿Se utilizaron herramientas o metodologías específicas para garantizar la participación diversa?	[Sí / No / No sé]
<b>Sección 3: Estrategias y Prácticas Implementadas</b>	Si respondió "Sí", ¿Cuáles metodologías?	[Respuesta libre]

<b>Sección</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
<b>Sección 4: Percepciones y Resultados</b>	¿Cómo influyó la diversidad del equipo en el desarrollo del proyecto?	[Muy positivamente / Positivamente / Neutro / Negativamente / Muy negativamente]
<b>Sección 4: Percepciones y Resultados</b>	¿Cuáles fueron los mayores retos o resistencias enfrentadas durante la implementación del proyecto?	[Respuesta libre]
<b>Sección 4: Percepciones y Resultados</b>	¿Qué logros o impactos considera que dejó el proyecto?	[Mejora en la cultura organizacional / Aumento de la empatía y el trabajo colaborativo / Resultados innovadores en productos/servicios / Mayor participación de grupos subrepresentados / Otras]
<b>Sección 5: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones</b>	¿Qué aprendizajes personales destaca de haber participado en este tipo de proyectos?	[Respuesta libre]
<b>Sección 5: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones</b>	Si tuviera que implementar nuevamente un proyecto con enfoque en diversidad e inclusión, ¿qué cambiaría	[Respuesta libre]

Sección	Pregunta	Respuesta
	en su forma de abordarlo y por qué?	
<b>Sección 5: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones</b>	¿Qué prácticas o enfoques considera que fueron especialmente efectivos y deberían replicarse en futuros proyectos similares?	[Respuesta libre]
<b>Sección 5: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones</b>	¿Cuáles fueron los errores o decisiones que, con el tiempo, se reconocieron como áreas de mejora? ¿Cómo se abordaron?	[Respuesta libre]
<b>Sección 5: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones</b>	¿Qué recomendaciones daría a otros líderes o equipos que buscan integrar la diversidad y la inclusión en sus proyectos?	[Respuesta libre]
<b>Sección 5: Lecciones Aprendidas y Recomendaciones</b>	¿Desea agregar algún comentario adicional sobre su experiencia?	[Respuesta libre]

Fuente: Elaboración propia, 2025.

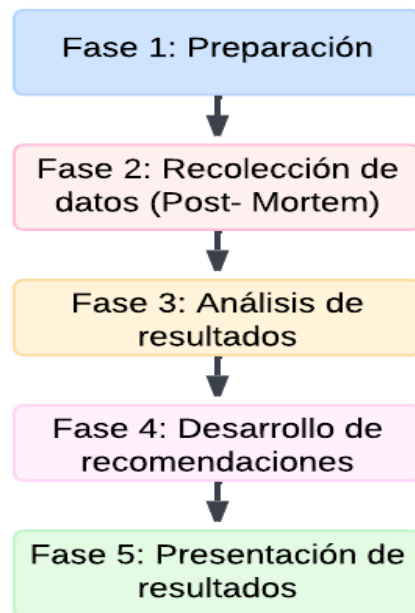
### 6.3 Estudio de Caso: Proyecto “Por Talento” de Comfama desde el enfoque Post-Mortem

Esta sección presenta el estudio de caso del proyecto “Por Talento” de Comfama, una iniciativa destacada en Colombia por su enfoque innovador en la

inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual. El análisis se realiza bajo la metodología de Post-Mortem Analysis, que permite examinar de forma retrospectiva las estrategias implementadas, los desafíos enfrentados y las lecciones aprendidas. Esta aproximación busca generar aprendizajes aplicables a futuras iniciativas de diversidad e inclusión en el contexto organizacional.

**Figura 3**

*Fases de la metodología Post-Mortem Analysis*



Fuente: Elaboración propia basada en Birk & Dingsøyr (2007).

### **6.3.1 Descripción del Proyecto “Por Talento”**

El programa “Por Talento” es una iniciativa de inclusión laboral liderada por Comfama —en alianza con Fundación ONCE y el BID Lab— dirigida a personas con distintas discapacidades, incluida la intelectual. Su propósito es conectar a estas personas con oportunidades de empleo a través de una ruta integral que incluye mentorías, talleres, webinars y masterclasses, enfocadas en desarrollar competencias laborales relevantes.

Entre los requisitos se encuentran el reconocimiento formal de la discapacidad, mayor de edad e interés en participar activamente en el proceso de empleabilidad. El acompañamiento va más allá de la inserción laboral: se orienta hacia la formación continua y el fortalecimiento del propósito profesional de los participantes, gracias a mentorías de talento y capacitaciones especializadas. Hasta la fecha, más de 400 personas se han vinculado laboralmente a través del programa.

### ***6.3.2 Aplicación del Enfoque Post-Mortem Analysis***

El análisis del proyecto “Por Talento” se desarrolló a partir de las cinco fases propuestas en la metodología Post-Mortem Analysis, adaptadas al contexto de evaluación de proyectos de D&I:

### ***6.3.3 Fases de la metodología Post-Mortem Analysis enfocada en el estudio de caso***

## Figura 4

### *Fases del análisis de proyectos de Diversidad e Inclusión*



Fuente: [Fases de la metodología Post-Mortem Analysis enfocada en el estudio de caso]. Documento personal, 2025.

## 7. Resultados

### 7.1 Estudio de caso: Proyecto “Por Talento” de Comfama desde el enfoque Post-Mortem

Esta sección presenta los principales hallazgos derivados del estudio de caso aplicado al proyecto “Por Talento” de Comfama, una iniciativa orientada a la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en el sector privado colombiano. A partir de entrevistas semiestructuradas realizadas a la líder del proyecto y al equipo operativo, así como del análisis de respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a colaboradores de Comfama, se identifican los logros, desafíos, estrategias efectivas y lecciones aprendidas que han marcado la ejecución del proyecto.

#### 7.1.1 Entrevista a Líder del Proyecto “Por Talento”

##### ¿Cuál es el nombre del proyecto, su fecha de inicio y duración?

El proyecto se llama “Por Talento”, inició en agosto de 2021, está en ejecución y se espera su prórroga hasta noviembre de 2025. Es un convenio de cooperación internacional con BID LAB y Fundación ONCE.

##### ¿Quiénes son los actores claves involucrados?

Incluye: coordinadora del proyecto, 4 psicólogas (conectoras propósito), una gestora administrativa, equipo comercial (externo a su coordinación), líderes de talento humano de las empresas, y el equipo de proyectos de Comfama (para otras poblaciones).

##### ¿Qué metodología usan para caracterizar a la población?

Utilizan la metodología INSERTA, de Fundación ONCE, que permite una caracterización 360° (educación, habilidades, estado físico, psicológico y neurológico).

### ¿Cuáles son los principales desafíos en la implementación del proyecto?

- Empresarial: sesgos frente a la contratación de personas con discapacidad (prejuicios sobre desempeño, incapacidades, etc.).
- Individual: formación en autogestión y ruptura del asistencialismo. Falta de confianza de los candidatos para presentarse desde sus competencias y no desde su discapacidad.

### ¿Qué estrategias han sido efectivas en el proyecto?

- Acciones afirmativas (incluir explícitamente “personas con discapacidad” en las vacantes).
- Formación a empresas en discapacidad, normativa y ajustes razonables.
- Mentorías.
- Trabajo en red con universidades, fundaciones y organizaciones sociales para ampliar cobertura.

### ¿Qué áreas necesitan mejoras en futuros proyectos?

- Fomentar equipos interdisciplinarios: seguridad y salud en el trabajo, legal, talento humano y líderes directos.
- Romper mitos sobre el impacto financiero de la inclusión.
- Implementar el enfoque de diseño universal desde el inicio de los procesos.

### ¿Qué resultados concretos han observado?

Aunque el proyecto sigue en curso, se observa un crecimiento exponencial: 75 vinculaciones el primer año, 200 el segundo, casi 800 el tercero y se proyectan más de 1000 en el cuarto. Las empresas comienzan a interiorizar la inclusión como estrategia organizacional sostenible y rentable.

### **7.1.2 Entrevista a Equipo del Proyecto “Por Talento”**

#### **¿Cómo califican su grado de conocimiento sobre las políticas de diversidad e inclusión en el proyecto y en Comfama?**

- Las conectoras afirman que, si bien no hay una política formal interna del proyecto, todas sus funciones están alineadas con los Objetivos de Desarrollo y lineamientos de inclusión de Comfama.
- Reconocen que existe un área de diversidad e inclusión en la organización, pero su rol en el proyecto es operativo, centrado en el servicio de empleo.
- Una integrante del equipo, desde su experiencia como persona con discapacidad, expresó cierta saturación por el discurso de inclusión sin acciones reales: “lo escuchamos mucho, pero no siempre se traduce en práctica”.

#### **¿Qué retos o barreras han enfrentado en el proceso de vinculación laboral de personas con discapacidad?**

- El proyecto tiene un alcance limitado (enfocado solo en empleo), lo que impide abordar otras necesidades sociales de los participantes. Falta acompañamiento integral y post-contratación.
- Identifican como barrera principal el desconocimiento y temor de las empresas frente a la contratación de personas con discapacidad (ajustes, seguridad, costos).
- Muchos candidatos no asisten a los procesos por temor al rechazo, lo que refuerza las barreras autoimpuestas.
- Se requiere mayor continuidad tras la vinculación para asegurar permanencia y éxito en el cargo.

#### **¿Desde los datos del proyecto, dónde se evidencian más barreras: en empresas o candidatos?**

- El porcentaje de colocación sigue siendo bajo (24%). Las barreras empresariales son más fuertes que las personales.
- Las empresas no habilitan suficientes vacantes inclusivas, aun cuando hay candidatos disponibles y calificados.

**¿Qué estrategias han funcionado y qué recomendaciones darían a empresas para implementar la inclusión laboral?**

- Accesibilidad universal, procesos de selección inclusivos, sensibilización real de líderes, y participación de personas con discapacidad en el diseño de políticas (“nada para nosotros sin nosotros”).
- Los proyectos deben pensarse desde la diversidad desde el inicio, y ser transversales. Las empresas deben contar con comités de inclusión, métricas de impacto y liderazgo comprometido.
- No suponer necesidades; consultar directamente a las personas. Medir el impacto de las políticas. Alinear todas las áreas (SST, jurídica, RRHH).
- Formación, mentorías y acompañamiento cercano son claves.

### 7.1.3 Encuesta realizada a colaboradores de Comfama

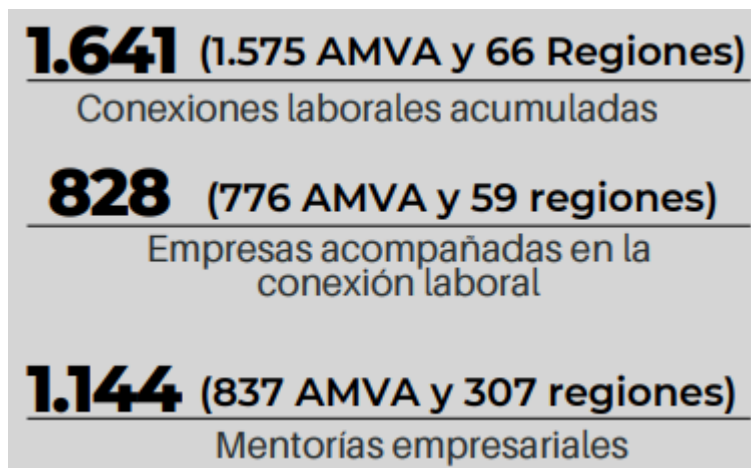
<b>Cargo o roles</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinadora de proyecto</li><li>• Conectora Por Talento</li><li>• Psicólogo</li><li>• Gestor administrativo</li></ul>
<b>Objetivos del proyecto</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover la vinculación laboral de personas con discapacidad intelectual.</li><li>• Acompañar integralmente los procesos de selección y permanencia laboral.</li><li>• Incluir la discapacidad en las políticas de talento humano.</li></ul>
<b>Estrategias implementadas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Caracterización desde el SER (enfoque biopsicosocial).</li><li>• Acciones afirmativas en vacantes.</li><li>• Acompañamiento directo y personalizado.</li><li>• Diseño universal para el aprendizaje.</li><li>• Metodología basada en el enfoque de derechos y participación.</li><li>• Diseño participativo.</li></ul>
<b>Percepción del impacto de la diversidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• "Muy positivamente": se reconoce la transformación organizacional y humana.</li><li>• Se menciona la creación de una cultura organizacional más abierta, empática y colaborativa.</li></ul>
<b>Retos enfrentados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de sensibilización en líderes.</li><li>• Barreras actitudinales y estructurales.</li><li>• Falta de continuidad en acompañamiento post-inclusión.</li></ul>
<b>Logros destacados</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayor apertura de los equipos.</li><li>• Visibilidad del valor de la inclusión como estrategia.</li><li>• Vinculación efectiva de personas con discapacidad.</li></ul>
<b>Recomendaciones para futuros proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuar con la formación y sensibilización continua.</li><li>• Implementar criterios de accesibilidad universal desde la planeación.</li><li>• Incluir a personas con discapacidad en el diseño de las soluciones (enfoque participativo).</li></ul>

#### **7.1.4 Resultados Cuantitativos del Proyecto “Por Talento” de Comfama**

El proyecto “Por Talento”, liderado por Comfama en alianza con la Fundación ONCE y el BID LAB, ha logrado consolidar una experiencia significativa en la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual en el sector privado colombiano. A continuación, se presentan los principales logros y avances, con corte a abril de 2025:

#### **Figura 5**

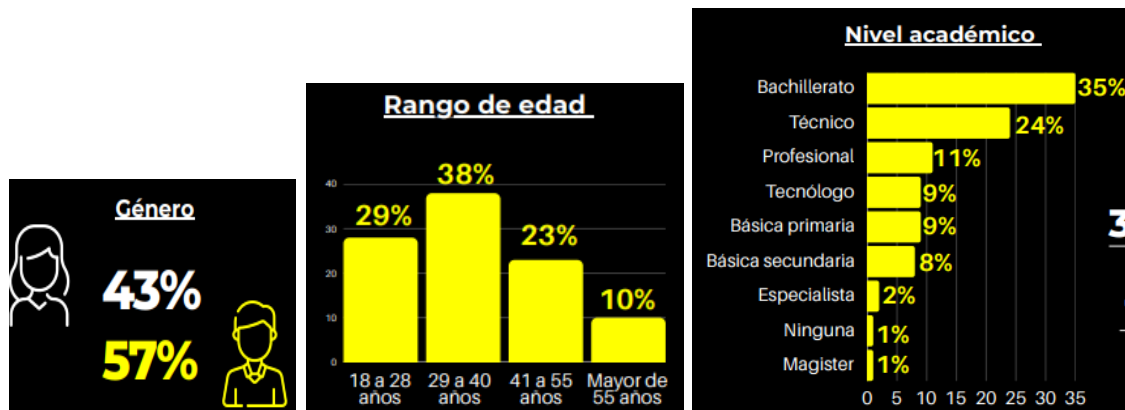
*Cifras generales de empresas desde el inicio del proyecto en marzo 2022 a abril 2025 (AMVA: Área Metropolitana del Valle de Aburrá)*



Fuente: Infografía institucional del Proyecto “Por Talento”, Comfama, abril 2025.

**Figura 6**

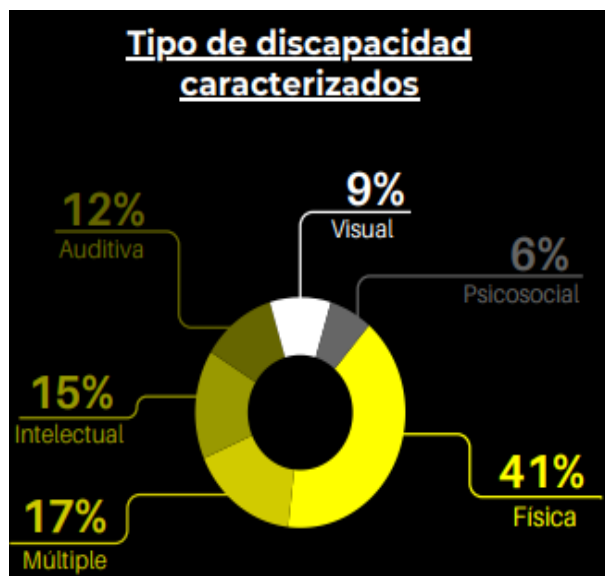
*Nivel académico, género y rango de edad*



Fuente: Infografía institucional del Proyecto “Por Talento”, Comfama, abril 2025.

**Figura 7**

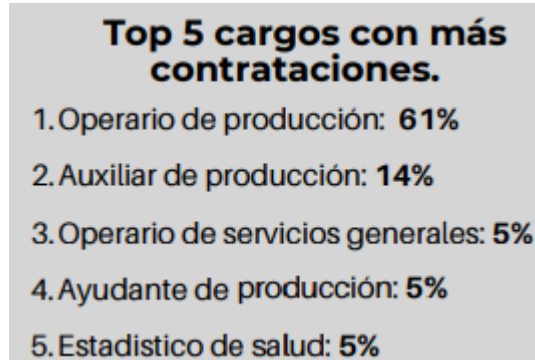
*Tipos de discapacidad caracterizados*



Fuente: Infografía institucional del Proyecto “Por Talento”, Comfama, abril 2025.

## Figura 8

### *Cargos con más contrataciones*



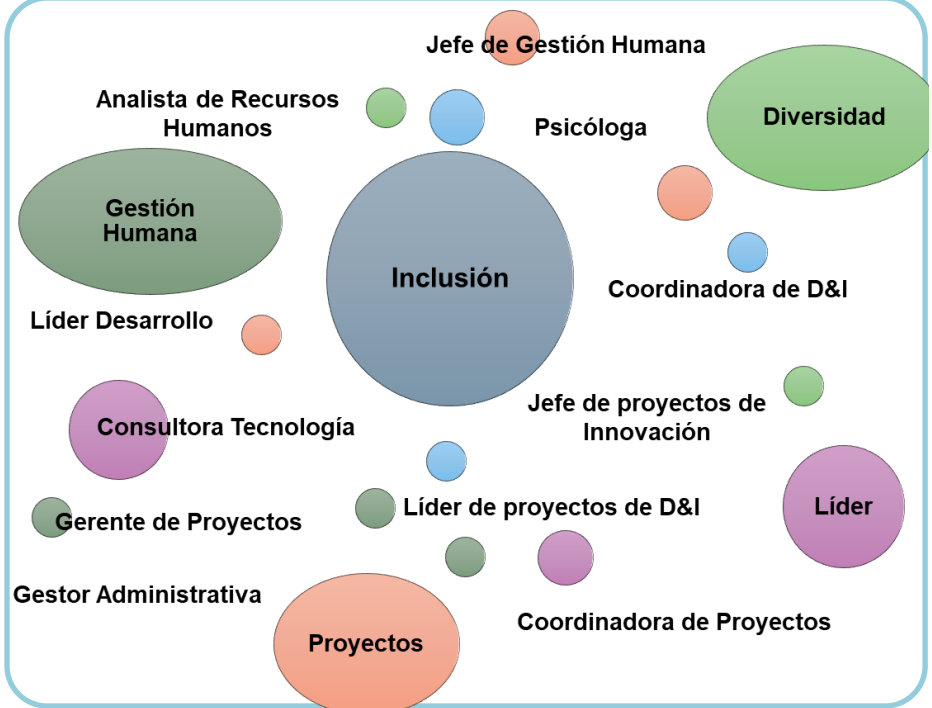
Fuente: Infografía institucional del Proyecto “Por Talento”, Comfama, abril 2025.

## 7.2 Encuesta a Expertos en Proyectos de Diversidad e Inclusión

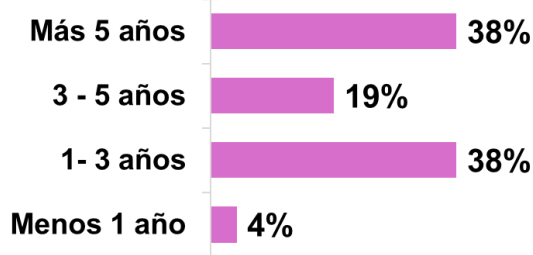
La encuesta fue respondida por profesionales de distintas organizaciones del sector privado colombiano, con roles en áreas como gestión de proyectos, liderazgo organizacional, talento humano, diseño de estrategias inclusivas y acompañamiento psicosocial. Todos los participantes reportaron haber estado directamente involucrados en la gestión o desarrollo de proyectos de diversidad e inclusión (D&I). A continuación, se resumen los hallazgos agrupados en categorías clave:

## Cargos y roles

**23**  
Encuestados



## Años de experiencia en iniciativas de D&I



## Objetivos de los proyectos

Entre los objetivos reportados en los proyectos donde han participado se destacan:

- Fomentar la inclusión de personas con discapacidad, población migrante y comunidades LGBTQ+.
- Promover entornos laborales seguros y libres de discriminación.
- Desarrollar políticas organizacionales de equidad y respeto por la diversidad.
- Generar oportunidades de empleo y capacitación para grupos históricamente excluidos.

### **Estrategias y prácticas efectivas**

- Las estrategias más valoradas por los encuestados incluyen:
- Diseño participativo y uso del enfoque de Diseño Universal para el Aprendizaje (DUA).
  - Acciones afirmativas en procesos de selección (vacantes específicas, ajustes razonables).
  - Capacitación y sensibilización en liderazgo inclusivo, sesgos inconscientes y lenguaje no discriminatorio.
  - Creación de comités de diversidad y planes estratégicos de inclusión.
  - Uso de metodologías como charlas interactivas, círculos de diálogo y narrativas personales para sensibilizar.

### **Percepción del impacto de la diversidad**

- Más del 80% de los participantes señaló que la diversidad tuvo un efecto positivo o muy positivo en los resultados del proyecto, especialmente en aspectos como:
- Mayor innovación y creatividad.
  - Mejora en la comunicación y la empatía.
  - Construcción de entornos laborales más colaborativos y respetuosos.

### **Retos y resistencias identificadas**

- Los desafíos más frecuentes mencionados fueron:
- Falta de sensibilización en líderes y mandos medios.
  - Sesgos estructurales en los procesos de contratación.
  - Barrera actitudinal por parte de los equipos existentes.
  - Dificultades para sostener el acompañamiento una vez contratada la persona.
  - Ausencia de métricas e indicadores para evaluar la inclusión real.

### **Logros e impactos destacados**

- Los expertos reconocen logros significativos como:
- Mejora en la cultura organizacional.
  - Mayor participación de grupos subrepresentados.
  - Generación de políticas internas de diversidad con respaldo de la alta dirección.
  - Visibilidad de la inclusión como una ventaja competitiva y no solo una obligación ética.

### **Recomendaciones para futuros proyectos**

- Las recomendaciones más destacadas fueron:
- Incluir desde el inicio a personas de los grupos diversos en el diseño de políticas: “nada para nosotros sin nosotros”.
  - Promover formación continua en temas de diversidad y derechos humanos.
  - Medir el impacto de la inclusión con indicadores claros.
  - Asegurar el compromiso transversal de toda la organización, no solo del área de talento humano.
  - Aplicar el enfoque de accesibilidad universal a todos los niveles.

**Figura 9**

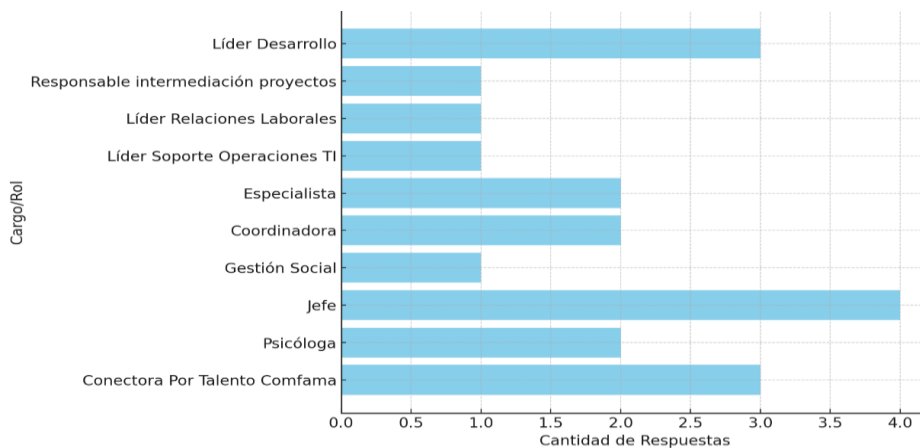
*Encuesta sobre Experiencias en Proyectos de Diversidad e Inclusión*



Fuente: Elaboración propia (2025). Encuesta sobre experiencias en proyectos de diversidad e inclusión [Formulario en línea]. Microsoft Forms.

**Figura 10**

*Distribución de Cargos y roles*



Fuente: Elaboración propia. (2025). Encuesta sobre experiencias en proyectos de diversidad e inclusión [Formulario en línea]. Microsoft Forms.

## 8. Análisis de Resultados

### 8.1 Estudio de caso del Proyecto “Por Talento” de Comfama

Esta sección aplica la metodología de análisis post-mortem al proyecto “Por Talento”, desarrollado por Comfama como una experiencia estratégica de alto impacto en la gestión de proyectos, con enfoque en Diversidad e Inclusión (D&I). El análisis busca evaluar retrospectivamente las decisiones tomadas durante el ciclo del proyecto, identificar barreras y estrategias clave, y extraer aprendizajes aplicables a futuras iniciativas similares. El proyecto fue analizado a través de entrevistas con actores clave y revisión de documentos institucionales.

- **Barreras comunes identificadas:**

- Resistencia cultural empresarial: Varias empresas aliadas mostraron escepticismo frente a la empleabilidad de personas con discapacidad intelectual.
- Falta de continuidad post-inclusión: Algunos casos carecieron de seguimiento estructurado, dificultando la adaptación laboral.
- Limitación en tipos de vacantes: La mayoría de los empleos ofrecidos eran operativos, con escasas oportunidades de desarrollo profesional.
- Escasez de indicadores: No existían métricas claras que midieran impacto más allá de la vinculación inicial.

- **Estrategias efectivas:**

- Acciones afirmativas: Convocatorias laborales incluyeron expresamente a personas con discapacidad.
- Formación y sensibilización a líderes: Se realizaron talleres para preparar a los equipos y directivos.
- Acompañamiento psicosocial personalizado: Se crearon rutas de seguimiento y mentorías internas.

- Trabajo articulado: Se establecieron alianzas con ONGs, universidades y expertos en inclusión.

- **Resultados y logros**

- Vinculación laboral efectiva: Se han logrado más de 1.600 colocaciones laborales reales en un corto período, lo que refleja una ejecución eficiente del componente operativo del proyecto. Este dato no solo representa un avance numérico, sino una evidencia de impacto directo en el sistema de gestión del talento humano inclusivo.
- Transformación organizacional paulatina: En diversas empresas aliadas se ha observado una evolución cultural. La conversación sobre diversidad ya no se limita a discursos institucionales, sino que se ha instalado en los espacios cotidianos de trabajo. Esta transformación es uno de los entregables intangibles más valiosos de la gestión del cambio organizacional promovida por el proyecto.

## **8.2 Encuesta a Expertos en Proyectos de Diversidad e Inclusión**

Como parte del componente cuantitativo y cualitativo del diseño metodológico, se aplicó una encuesta a expertos con experiencia directa en la gestión e implementación de proyectos con enfoque en Diversidad e Inclusión (D&I) en el sector privado colombiano. El objetivo de esta herramienta fue identificar barreras frecuentes, estrategias exitosas y percepciones sobre el impacto de la inclusión en las organizaciones.

Los hallazgos de esta sección aportan una mirada externa al caso principal de estudio (Comfama), y permiten contrastar y complementar las lecciones aprendidas con tendencias observadas en otras organizaciones.

- **Barreras comunes:**

- Resistencia y prejuicios empresariales: A pesar de la firma de compromisos institucionales, muchas empresas continúan dudando de la viabilidad operativa de incluir a personas con discapacidad en sus equipos. Esta resistencia se convierte en una barrera en las fases iniciales de planificación y aprobación del proyecto, donde la percepción de "alto costo de adaptación" desincentiva su priorización.
- Falta de confianza en el talento diverso: Algunos proyectos enfrentan desafíos por la baja autoconfianza de los propios participantes, lo que se traduce en menor postulación y dificultad para identificar candidatos. Esto señala la necesidad de que los proyectos contemplen desde su diseño acciones de empoderamiento y preparación previa.

- **Estrategias efectivas:**

- Incluir a personas con discapacidad desde la planificación: Involucrarlas en el diagnóstico, diseño y evaluación de los proyectos garantiza soluciones pertinentes, accesibles y con mayor impacto.
- Formación y mentorías como actividades de gestión transversal: La formación en temas como accesibilidad, lenguaje inclusivo, sesgos inconscientes y derechos laborales debe ser continua y transversal para líderes, equipos y aliados.
- Asignar recursos específicos a la gestión de D&I: Destinar presupuesto, personal y tiempo al componente de inclusión mejora su implementación. La falta de recursos es una de las principales causas de fallos en proyectos D&I.

## 9. Lecciones Aprendidas

Este conjunto de lecciones aprendidas surge del análisis del proyecto “Por Talento” de Comfama, de las encuestas aplicadas a expertos en gestión de proyectos de Diversidad e Inclusión (D&I), así como de fuentes complementarias sobre buenas prácticas organizacionales. Su propósito es ofrecer una guía concreta y aplicable para diseñar, ejecutar y evaluar proyectos inclusivos dentro de contextos empresariales reales.

Las conversaciones, entrevistas y sondeos realizados revelan factores clave que inciden directamente en el éxito de estas iniciativas, así como aspectos críticos que deben preverse desde la planificación y gestión del proyecto. Entre ellas, destaca con fuerza una lección fundamental: el compromiso genuino del liderazgo. Las organizaciones que han integrado la inclusión como parte central de su cultura y estrategia empresarial han logrado avances sostenibles y transformadores, a diferencia de aquellas que la han tratado como un simple cumplimiento normativo o un trámite administrativo.

**Tabla 3**

*Lecciones aprendidas*

<b>Aspecto clave</b>	<b>Lección aprendida</b>
<b>Compromiso del liderazgo</b>	El respaldo genuino y visible de la alta dirección impulsa el cambio organizacional y legitima los proyectos de inclusión.
<b>Acciones afirmativas y visibilidad</b>	Convocatorias explícitas y lenguaje inclusivo aumentan la participación y fortalecen el posicionamiento institucional del proyecto.

<b>Aspecto clave</b>	<b>Lección aprendida</b>
<b>Formación continua</b>	La capacitación periódica sobre diversidad, sesgos y trabajo en equipo inclusivo crea una cultura organizacional receptiva y preparada.
<b>Acompañamiento post-inclusión</b>	El seguimiento activo, la mentoría y el soporte psicosocial garantizan la permanencia y el desarrollo del talento diverso.
<b>Diseño universal y accesibilidad</b>	La accesibilidad debe integrarse desde la fase inicial del proyecto para evitar barreras técnicas, físicas o comunicativas.
<b>Evaluación del impacto</b>	Es necesario medir no solo la cantidad de vinculaciones, sino también indicadores cualitativos como bienestar, participación y transformación cultural.
<b>Trabajo en red</b>	Las alianzas con organizaciones especializadas fortalecen la ejecución técnica, el alcance y la sostenibilidad del proyecto.

Fuente: Elaboración propia. 2025

Estas lecciones se convierten en insumos valiosos para cualquier proyecto futuro, que busque avanzar hacia entornos laborales más equitativos, diversos y sostenibles, fortaleciendo tanto la cultura organizacional como el impacto social de las empresas.

## 10. Recomendaciones

Esta sección no pretende ser un recetario ni una lista genérica para aplicar sin contexto. Más bien, se propone como un mapa elaborado a partir de las voces recogidas en entrevistas, de las curvas que marcan los datos, y de las huellas visibles del caso “Por Talento”. Las siguientes recomendaciones fueron construidas desde la experiencia, y no desde la teoría pura: con tropiezos, aciertos y mucha escucha activa.

Estas orientaciones buscan optimizar la ejecución y sostenibilidad de programas análogos en el futuro, abordando aspectos clave que aseguran su efectividad, inclusión y permanencia a largo plazo.

- **Que el compromiso no se quede en el discurso:** Las organizaciones que han avanzado de verdad en inclusión no lo han hecho desde la retórica, sino desde el compromiso visible y constante de su alta dirección. Es en la sala de juntas donde muchas veces comienza —o se detiene— la transformación. Si la diversidad no tiene patrocinio genuino desde arriba, se queda adornando manuales, sin aterrizar en la práctica. Para lograrlo, es fundamental sensibilizar a los líderes sobre el valor estratégico de la D&I. Esto implica diseñar programas de formación que no solo destaquen beneficios económicos, sino también su impacto en el clima organizacional y el rendimiento. Casos de éxito, datos y ejemplos prácticos pueden ayudar a consolidar esta conciencia.
- **Planificar la inclusión como parte integral del proyecto:** La inclusión no puede añadirse al final del camino, ni improvisarse en la ejecución. Debe estar presente desde la formulación del proyecto, con un objetivo claro, responsables designados, cronograma, recursos asignados y entregables definidos. Incluir un componente de D&I en la matriz de planificación es

también una manera de asegurar su continuidad y evaluación. Un enfoque verdaderamente inclusivo se construye desde las primeras etapas del diseño. Esto implica involucrar activamente a personas con discapacidad y a otros colectivos diversos en la fase de planificación. Su participación asegura que las soluciones respondan a sus realidades, sean accesibles y aborden con mayor precisión las barreras existentes en el entorno laboral.

- **Medir para no suponer:** Ningún proyecto mejora sin medir. Asignar métricas claras al componente inclusivo permite rastrear su impacto más allá del entusiasmo inicial. Sin indicadores, la gestión cae en la intuición o en las buenas intenciones. Las organizaciones necesitan saber cuánto avanzaron, qué resistencias persisten y qué procesos requieren ajuste. En D&I, la intuición debe ceder espacio al monitoreo informado. Se recomienda definir indicadores tanto cuantitativos como cualitativos que permitan evaluar la evolución de la cultura organizacional, la satisfacción del personal, el compromiso de los equipos y la innovación impulsada por la diversidad.
- **Hablar de inclusión con todos:** La diversidad no se aprende de un día para otro, ni se vuelve parte del ADN empresarial con un solo taller. La formación debe ser constante, transversal y situada: desde ejecutivos hasta personal operativo. Si el prejuicio es cotidiano, la formación también debe serlo. Solo así se podrá ablandar el miedo, abrir conversaciones difíciles y normalizar lo distinto. Implementar talleres participativos y módulos virtuales que permitan identificar sesgos y practicar comportamientos inclusivos. La formación debe adaptarse a los contextos específicos de cada equipo.
- **Hacer visible lo invisible: las vacantes inclusivas:** Cuando las convocatorias laborales mencionan explícitamente a personas con discapacidad, las candidaturas llegan en mayor número, y la comunidad siente que el espacio ha sido pensado para ella. La visibilidad no es una

decoración: es una estrategia. Ocultar la vacante por miedo a no parecer selectivo es, en sí mismo, una forma de exclusión.

- **Preparar el entorno, no solo al nuevo empleado:** El diseño universal y los ajustes razonables no deben verse como costos, sino como inversiones. Desde una plataforma accesible hasta un entorno físico sin barreras, cada detalle comunica. No basta con dar la bienvenida: hay que asegurar que quien entra pueda quedarse, crecer y contribuir.
- **No hacerlo solo:** La gestión de un proyecto de inclusión no tiene por qué ser solitaria. Construir alianzas con organizaciones expertas, fundaciones, universidades o colectivos ciudadanos puede marcar la diferencia entre una experiencia improvisada y un modelo sostenible. En red, el proyecto crece más rápido, más fuerte y con mayor legitimidad.

Estas recomendaciones no son una fórmula mágica, pero sí una hoja de ruta basada en la experiencia real de quienes han hecho de la inclusión una apuesta concreta. En la gestión de proyectos de D&I, el cambio no se decreta: se diseña, se construye en colectivo y se mide en transformación cultural.

## 11. Conclusiones

Esta investigación propone una mirada amplia y crítica sobre las dinámicas reales que enfrenta la gestión de proyectos de diversidad e inclusión en el sector privado colombiano. A través del estudio del caso “Por Talento” de Comfama —una apuesta ambiciosa por la inclusión laboral de personas con discapacidad intelectual—, y del contraste con las voces de expertos en D&I recogidas en las encuestas, fue posible construir un retrato vivo de los logros alcanzados, de los tropiezos persistentes y de las decisiones que marcan la diferencia entre el simple cumplimiento y la verdadera transformación organizacional.

El proyecto “Por Talento” se ha consolidado como un referente nacional por su impacto medible en términos de contratación y, más aún, por haber activado conversaciones profundas al interior de las empresas participantes. Las entrevistas revelan que, cuando la inclusión deja de ser una campaña aislada y se convierte en parte del diseño del proyecto desde el inicio, los resultados trascienden el número de vacantes ocupadas. Aparece un cambio cultural: se cuestionan los estereotipos, se adaptan procesos, se escucha con nuevos oídos. La gestión del proyecto ya no gira solo en torno a cronogramas y metas, sino a nuevas formas de trabajar y convivir.

Pero también emergen nudos estructurales. La resistencia cultural de muchas organizaciones se refleja en el escepticismo frente a las capacidades de las personas con discapacidad, en los temores económicos ante ajustes razonables, y en la tendencia a ver la inclusión como un gesto simbólico, más que como un eje estratégico del negocio. A ello se suma la falta de liderazgo visible, la escasa continuidad en el acompañamiento posterior a la contratación y la débil institucionalización de la D&I en políticas sostenibles.

A pesar de esas barreras, las lecciones aprendidas dejan un mensaje claro: la inclusión no solo es posible, sino que es rentable en términos humanos y

organizacionales. Las evidencias aportadas en estudios globales, entre los cuales se incluye el informe de McKinsey & Company de 2020, indican que los equipos de trabajo diversos aumentan en un 33 % la probabilidad de que la organización supere en rendimiento financiero a la competencia. Este hecho lacera la idea de que la diversidad y la inclusión (D&I) se restringen a la responsabilidad social, y argumenta que el rendimiento organizacional es un resultado directo de su aplicación. Aunque Colombia aún presenta espacios de mejora, el programa “Por Talento” enfatiza que la inclusión, cuando se articula estratégicamente, traduce ideales en resultados financieros palpables. Las empresas que inscriben la inclusión en su brújula corporativa experimentan no solo una consolidación de la cohesión interna y un ambiente laboral más saludable, sino que también despiertan una capacidad renovada para la innovación, la adaptación y el crecimiento sostenido.

La sensibilización empresarial, las convocatorias afirmativas, el acompañamiento técnico, la formación continua y el trabajo articulado con aliados externos surgen como pilares efectivos para una gestión de proyectos inclusiva y sostenible. Las empresas que han recorrido este camino con convicción no solo reportan mayor cohesión de equipos y mejor clima laboral, sino también una capacidad renovada de innovar, adaptarse y crecer.

El análisis realizado en esta tesis permite concluir que gestionar proyectos de D&I implica más que voluntad. Requiere planeación estratégica, seguimiento constante, liderazgo activo y una visión integral del talento. Es una ruta que se construye paso a paso, desde la apertura inicial hasta la permanencia significativa de cada nuevo empleado. Si se mantiene ese compromiso —en los procesos, en la cultura y en las métricas del proyecto—, entonces la inclusión deja de ser un destino y se vuelve parte del trayecto.

En síntesis, este trabajo demuestra que la gestión de proyectos con enfoque en diversidad e inclusión no es solo una opción ética, sino una decisión inteligente, transformadora y necesaria para el futuro del trabajo en Colombia.

## Referencias bibliográficas

Álvarez, J., & Ramírez, C. (2020). Diversidad e inclusión en el entorno laboral colombiano: Avances y desafíos. *Revista de Estudios Empresariales*, 10(3), 45-58.

Bancolombia. (2021). *Política de Inclusión Laboral para Personas con Discapacidad*. <https://www.bancolombia.com/personas/discapacidad>

Birk, A., & Dingsøyr, T. (2007). A knowledge management framework for software process improvement: A case study of experience factory. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 33(4), 229–245. <https://doi.org/10.1109/TSE.2007.1002>

Bourke, J., & Dillon, B. (2018). Ocho verdades sobre diversidad e inclusión en el trabajo. Deloitte Insights. *Deloitte Review*, 22, 19. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>

Catalyst. (2020). *Inclusive leadership: The key to unlocking diversity*. Catalyst.

Comfama (abril 2025). *Infografía institucional del Proyecto “Por Talento”*. Comfama.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). (2023). *Protección de derechos humanos en el entorno laboral inclusivo*. Organización de los Estados Americanos.

Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 5(3), 45-56.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Mixed Methods Procedures. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

DANE. (2018). *Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras - Resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 2018*. DANE, 1–73. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/grupos-etnicos/informe-resultados-comunidades-narp-cnpv2018.pdf>

DANE. (2020). *Panorama general de la discapacidad en Colombia*. Dane.Gov.Co.

DANE. (2024). *Boletín técnico Mercado Laboral, enero 2024*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2021). *Encuesta nacional de calidad de vida (ECV) 2020*. Gobierno de Colombia. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/salud/calidad-de-vida-ecv/encuesta-nacional-de-calidad-de-vida-ecv-2020>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2020). El trabajo doméstico y de cuidados no remunerado: desigualdad en la organización social del cuidado. *Mujeres y Hombres: Brechas de Género en Colombia*, 48–71.

Forrester, J., & Vigier, A. (2017). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*. Universidad Católica Argentina.

Fundación Corona. (2021). *Informe sobre la inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia*. Fundación Corona.

Fundación Corona. (2022). *Informe de Resultados de Inclusión Laboral 2022*. <https://www.fundacioncorona.org/informes-de-resultados>

Fundación Saldarriaga Concha, Fundación Corona, Pacto de Productividad, USAID & ACDI/VOCA. (2020, diciembre 2). *Persisten barreras para la inclusión laboral de personas con discapacidad en Colombia*. <https://www.saldarriagaconcha.org/persisten-barreras-para-inclusion-laboral-de-personas-con-discapacidad-4/>

García, C. (2020). Inclusión laboral en Colombia: Desafíos y aprendizajes. *Foro Empresarial*, 28(2), 95-120.

Gardiner, P., Alkhudary, R., & Druon, M. (2022). *Equality, Diversity, and Inclusiveness in the Field of Project Management: Theoretical Relationships and Managerial Tool*. May. <https://www.pmi.org/learning/library/2022/06/15/21/01/equality-diversity-inclusiveness-project-management-13474>

Google. (2018). *Understand team effectiveness*. <https://rework.withgoogle.com/en/guides/understanding-team-effectiveness> linkedin.com+4

Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2020). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 45(4), 1170-1197. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0053>

Human Rights Watch. (2023). *World report: Diversity and inclusion practices in global workplaces*. Human Rights Watch.

Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Claes, M.-T. (2020). The changing faces of diversity management: A review of the diversity literature from 2014 to 2018. *Journal of Business Ethics*, 162(3), 735-754. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3991-2>

Kerzner, H. (2021). Project management a systems approach to planning, scheduling and controlling. In *Project Manager (II)* (Issue 3). <https://doi.org/10.3280/pm2010-003015>

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

Martínez, A., & Pérez, J. (2021). La diversidad como motor de innovación en empresas colombianas. *Revista Innovación y Desarrollo*, 34(2), 67-90.

McKinsey & Company. (2020). Diversity wins. *McKinsey*, May, 1–12.

Microsoft Forms (2025). *Encuesta sobre experiencias en proyectos de diversidad e inclusión* [Formulario en línea]. <https://forms.office.com/r/SU0pBvmT77>

Mor Barak, M. E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (4th ed.). SAGE Publications.

OIT. (2019). *Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa: Herramientas para Gerencias*. Organización Internacional del Trabajo. [http://wcmisq3.ilo.org/wcmisq3/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_732586.pdf](http://wcmisq3.ilo.org/wcmisq3/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_732586.pdf)

Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton University Press.

PMI. (2020). *A Case for Diversity The ROI of inclusion on project teams Pulse of the Profession® In-Depth Report*. Project Management Institute <https://www.pmi.org/learning/library/case-diversity-teams-11998>

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)–Seventh Edition*. Project Management Institute.

Prosci (2019). *Modelo ADKAR*. <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group and Organization Management*, 31(2), 212–236. <https://doi.org/10.1177/1059601104273064>

Robert F. Kennedy Human Rights. (2023). *Inclusivity in the workplace: Best practices for human rights*. Robert F. Kennedy Human Rights Organization.

Rodríguez, P., & Gómez, M. (2019). Estrategias de inclusión y diversidad en el sector empresarial colombiano: Un enfoque organizacional. *Revista Economía y Empresa*, 18(1), 23-40.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Diversidad e inclusión en equipos de trabajo: Revisión de estudios y propuesta de un modelo para investigaciones futuras. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Transparencia por Colombia. (2023). *Política de diversidad, equidad, inclusión y no discriminación*. <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/01/Politica-de-Diversidad-Equidad-Inclusion-y-No-Discriminacion.pdf>

Whiting, V. (2021). Revisión de la literatura sobre el impacto de la diversidad e inclusión en el entorno laboral. *Financial Conduct Authority*, 1–67. <https://www.fca.org.uk/publication/research/review-research-literature-evidence-impact-diversity-inclusion-workplace.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Encuesta sobre Diversidad e Inclusión

<b>Pregunta</b>	<b>Respuestas Posibles</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Cargo o rol</b>	Conectora Por Talento Comfama	3
<b>Cargo o rol</b>	Psicóloga	2
<b>Cargo o rol</b>	Jefe	4
<b>Cargo o rol</b>	Coordinadora	2
<b>Cargo o rol</b>	Especialista	2
<b>Cargo o rol</b>	Líder Soporte Operaciones TI	1
<b>Cargo o rol</b>	Líder Relaciones Laborales	1
<b>Cargo o rol</b>	Responsable Intermediación Proyectos	1
<b>Cargo o rol</b>	Líder Desarrollo	3
<b>Años de experiencia en iniciativas D&amp;I</b>	Menos de 1 año	1
<b>Años de experiencia en iniciativas D&amp;I</b>	1-3 años	8

<b>Años de experiencia en iniciativas D&amp;I</b>	3-5 años	4
<b>Años de experiencia en iniciativas D&amp;I</b>	Más de 5 años	8
<b>Tipo de organización</b>	Empresa privada	19
<b>Tipo de organización</b>	ONG	0
<b>Tipo de organización</b>	Entidad pública	0
<b>Tipo de organización</b>	Consultoría	0
<b>Tipo de organización</b>	Otras	2
<b>¿Ha participado directamente en la gestión de un proyecto de D&amp;I?</b>	Sí	19
<b>¿Ha participado directamente en la gestión de un proyecto de D&amp;I?</b>	No	3
<b>Objetivo principal del proyecto D&amp;I</b>	Inclusión laboral de personas con discapacidad	9
<b>Objetivo principal del proyecto D&amp;I</b>	Diversidad y género	3

<b>Objetivo principal del proyecto D&amp;I</b>	Innovación	4
<b>Grupos poblacionales impactados</b>	Personas con discapacidad	13
<b>Grupos poblacionales impactados</b>	Mujeres	9
<b>Grupos poblacionales impactados</b>	Comunidades LGTBIQ+	6
<b>Grupos poblacionales impactados</b>	Grupos étnicos	3
<b>Grupos poblacionales impactados</b>	Adultos mayores	2
<b>Grupos poblacionales impactados</b>	Jóvenes sin experiencia	7
<b>Estrategias clave para lograr la inclusión</b>	Diseño Universal	10
<b>Estrategias clave para lograr la inclusión</b>	Formación y sensibilización	6
<b>Estrategias clave para lograr la inclusión</b>	Adaptaciones físicas	4
<b>Estrategias clave para lograr la inclusión</b>	Apoyo logístico	3

<b>Principales barreras o resistencias enfrentadas</b>	Prejuicios en la contratación	8
<b>Principales barreras o resistencias enfrentadas</b>	Falta de recursos	5
<b>Principales barreras o resistencias enfrentadas</b>	Resistencia cultural	4
<b>Principales barreras o resistencias enfrentadas</b>	Desinformación interna	3
<b>Impactos observados del proyecto</b>	Mejora en la cultura organizacional	11
<b>Impactos observados del proyecto</b>	Aumento de la empatía	12
<b>Impactos observados del proyecto</b>	Mayor participación de grupos subrepresentados	9
<b>Impactos observados del proyecto</b>	Resultados innovadores	6

Fuente: Elaboración propia en Microsoft Forms, 2025.