

**Estrategias de diversidad, equidad e inclusión en la cultura empresarial y la
proyección de marca en Colombia**

Diversity, Equity, and Inclusion Strategies in Corporate Culture and Brand
Projection in Colombia

JUAN DANIEL GUTIÉRREZ CASTELBLANCO

Tesis

Maria Claudia Mejía Restrepo

David Alejandro Restrepo Diaz

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2025



Estrategias de diversidad, equidad e inclusión en la cultura empresarial y la proyección de marca en Colombia

Juan Daniel Gutiérrez Castelblanco

jdgutierrez@eafit.edu.co

Resumen

En la actualidad, cada vez más empresas consideran la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) como un eje estratégico, tanto dentro como fuera de sus organizaciones. Estas dimensiones se integran en su comunicación y en la proyección de sus marcas. Además, se observa una tendencia empresarial global a crear grupos específicos para cada comunidad, por ejemplo, para la comunidad LGBTIQ+, con el fin de promover una cultura de inclusión y tolerancia como base de la cultura organizacional. En algunas empresas y multinacionales, dichas iniciativas han mostrado resultados exitosos; sin embargo, en Colombia y Latinoamérica estos grupos suelen ser escasos o inexistentes, y la atención a esta necesidad a menudo se limita a acciones superficiales.

Esta investigación tiene como objetivo identificar los aspectos clave que una empresa debe considerar al implementar estrategias de diversidad, equidad e inclusión dentro de su cultura organizacional, y cómo estas estrategias se relacionan con la visión y los objetivos de negocio, así como con la proyección de marca y su impacto en la comunidad.

Los resultados mostraron que, aunque se están dando pasos importantes hacia la integración de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones, hay una falta significativa de capacitación y entrenamiento en estos temas.

Palabras clave: diversidad, equidad, inclusión, estrategia, sostenibilidad, marca.

Abstract

Currently, more and more companies consider diversity, equity, and inclusion (DEI) as a strategic focus both within and outside their organizations. These dimensions are integrated into their communication and brand projection. Furthermore, there is a global business trend towards creating specific groups for each community, for example, for the LGBTIQ+ community, in order to promote a culture of inclusion and tolerance as the foundation of organizational culture. In some companies and multinationals, these initiatives have shown successful results; however, in Colombia and Latin America, such groups are often scarce or nonexistent, and attention to this need is often limited to superficial actions.

This research aims to identify the key aspects that a company must consider when implementing diversity, equity, and inclusion strategies within its organizational culture, and how these strategies relate to the vision and business objectives, as well as brand projection and its impact on the community.

The results showed that, although important steps are being taken towards the integration of diversity, equity, and inclusion in organizations, there is a significant lack of training and development in these areas.

Keywords: diversity, equity, inclusion, strategy, sustainability, brand.

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en el desarrollo de un modelo estratégico para la implementación de prácticas de diversidad, equidad e inclusión (DEI) en las organizaciones, así como en la proyección de marca desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). El objetivo principal es evitar malas prácticas de comunicación, como el conocido *rainbow washing*, y establecer directrices efectivas y auténticas que reflejen un compromiso genuino con la DEI.

Para cumplir con este propósito, se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo que analiza cómo las organizaciones han implementado dichas prácticas. Se estudió el papel de las marcas que han declarado su compromiso con la DEI y cómo han puesto en marcha sus estrategias. Parte del análisis incluyó el reconocimiento de organizaciones dedicadas a medir la reputación de las empresas en términos de sostenibilidad y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Estas organizaciones publican informes de gestión que detallan las acciones y los resultados obtenidos en su compromiso con la sociedad y el medioambiente.

Además, se realizaron entrevistas a expertos y líderes de organizaciones que promueven la DEI, revelando que, aunque se están haciendo esfuerzos significativos en este ámbito, todavía existe un largo camino por recorrer. Se detectó la necesidad de educar a la ciudadanía para adoptar y apoyar estas nuevas formas de comunicación, así como fomentar un compromiso interno en las empresas que garantice una cultura inclusiva y diversa.

El documento se estructura en torno a tres objetivos específicos que buscan establecer las bases principales para implementar estrategias DEI adaptables a las empresas en Colombia. A través de un estudio del monitoreo y la medición de la reputación de las marcas en el país, se encontró que Merco es la principal organización encargada de evaluar la responsabilidad social y su impacto en la sociedad; así entonces, y teniendo en cuenta las primeras veinte marcas de este *ranking* elaborado por Merco como referencia, se examinó la forma en la que definen, ejecutan y evalúan sus estrategias DEI. Los hallazgos indican un alto compromiso hacia la sostenibilidad y los ODS planteados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Sus informes de sostenibilidad y gestión detallan las acciones y los compromisos realizados, así como los retos pendientes. Es importante tener presente que la definición de

las estrategias DEI varía según la actividad económica de cada empresa y su prioridad depende de la visión estratégica corporativa.

Por último, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con expertos en mercadeo y consultores especializados en DEI, mediante una guía diseñada para entender el contexto actual y los logros y los retos relacionados con la implementación de estas estrategias en el país. Para las entrevistas se convocaron cinco mujeres y tres hombres que, desde sus diferentes roles y visiones, han logrado educarse, involucrarse, diseñar y ejecutar planes de comunicación y lineamientos estratégicos frente a estos temas; en dichas entrevistas responden a la gran pregunta de esta investigación y la complementan al plantear si se deben seguir unos pasos esenciales o establecer un proceso para poder ejecutar de una forma correcta este tipo de planes estratégicos en una compañía sin afectar la reputación construida por la misma.

2. SITUACIÓN DE ESTUDIO

En los últimos años, las estrategias DEI han cobrado una importancia sin precedentes en el ámbito corporativo. El mundo empresarial ha comenzado a reconocer que fomentar un entorno laboral inclusivo no solo es una cuestión ética, sino un factor clave para impulsar la innovación, mejorar la productividad y atraer talento diverso. Numerosos estudios han demostrado que las empresas que adoptan prácticas inclusivas tienden a ser más rentables, mejoran su imagen corporativa y alcanzan segmentos de clientes previamente no atendidos (“Listado: las doce empresas que son líderes”, 2023). Según un informe de McKinsey &

Company (“Diversity wins: How inclusion matters”, 2020), las empresas con mayor diversidad de género en sus equipos ejecutivos tienen un 25 % más de probabilidades de obtener una rentabilidad superior a la media.

A nivel mundial, cada vez más empresas están integrando políticas DEI en su gestión estratégica. Un estudio de Deloitte (“Global human capital trends”, 2022) revela que aproximadamente el 70 % de las organizaciones a nivel global han implementado las estrategias DEI como parte esencial de su agenda corporativa. Este avance refleja un reconocimiento creciente de la importancia de estas prácticas para el éxito y la sostenibilidad de las empresas en un entorno comercial competitivo.

En Colombia, el panorama de las prácticas de DEI está empezando a consolidarse, y esto se ha logrado gracias a la Cámara de la Diversidad, que desde el 2012 ha abierto este espacio para las empresas, abarcando múltiples sectores poblacionales minoritarios y diversos; esta institución privada está dirigida a fortalecer y empoderar económica y socialmente a dichas poblaciones mediante estrategias conjuntas para potenciar el desarrollo de negocios, emprendimientos, productos e innovaciones dirigidos al segmento LGBTIQ+, uno de los más dinámicos en la economía colombiana (“Quiénes somos”, 2024).

Empresas como Banco Pichincha han establecido políticas internas y externas que promueven la paridad de género y el acceso a servicios financieros para mujeres emprendedoras (Pérez-Chao y Pipic, 2024). De acuerdo con el informe “Diversidad e inclusión en Colombia: hacia un país más inclusivo” de PwC (2021), alrededor del 45 % de las empresas en el país han comenzado a adaptar sus políticas internas para incluir estrategias DEI. Este porcentaje, aunque prometedor, también resalta la necesidad de seguir avanzando

en la implementación de estas medidas para asegurar un ambiente corporativo más equitativo y justo. Al empezar a indagar con algunas organizaciones sociales, cámaras de comercio, abogados y empleados públicos, se concluye que todos hablamos y creemos saber del tema, pero no hay cohesión, no hay articulación entre el Gobierno, las empresas y la sociedad civil, ya que todos tienen la misma intención, pero con necesidades diferentes; por esta razón, el mercadeo puede ser esa herramienta que nos ayude a conectarnos y de paso educarnos sobre las estrategias DEI. Para entrar en contexto, en 1991 la diversidad étnica y cultural fue reconocida en la Constitución Política de Colombia. Este reconocimiento se ha traducido en normas, políticas y acciones institucionales, pero estos esfuerzos no han sido suficientes para crear una cultura de identificación y respeto por la diferencia (Ministerio de Cultura, 2019).

Es difícil encontrar unos lineamientos generales que guíen a las empresas y les permitan sentar las bases para que esas diferencias, en cuanto a la inclusión cultural y la diversidad de género, sean visibles; muchas veces lo que se logra es evidenciar que estas reglas responden a tendencias globales y macrotendencias de mercadeo para generar ventas y caer en el *rainbow washing* (añadir los colores del arcoíris a la publicidad para indicar un apoyo a la comunidad LGBTQIA+, pero sin que sea un verdadero interés de inclusión), que, por lo general, solo sucede en el mes de junio, durante el *Pride*. En la actualidad, el 46 % de las campañas corporativas de *marketing* relacionadas con el orgullo LGBTQIA+ no donan ningún beneficio a dichas organizaciones, y no tienen una capacitación continua sobre estos temas, porque aún son mal vistos por la intolerancia de algunos o simplemente quieren evitar dañar sus relaciones sociales (Maram, 2021).

La comunidad LGBTQIA+ está respaldada por la Ley Antidiscriminación de Colombia, que tiene por objeto garantizar la protección de los derechos de una persona, grupo de personas, comunidad o pueblo que sean vulnerados a través de actos de racismo o discriminación (Ley 1482 del 2011); dicha ley fue modificada por la Ley 1752 de 2015, que dispone sancionar penalmente los actos de discriminación por razones de raza, etnia, religión, nacionalidad, ideología política o filosófica, sexo u orientación sexual y discapacidad; cuenta también, además, con el Decreto 2340 de 2015, “por el cual se modifica la Ley 2893 de 2011”, que establece que el Ministerio del Interior debe diseñar programas de asistencia técnica, social y de apoyo para la población lesbiana, *gay*, bisexual, transexual e intersexual; coordinar con las instituciones gubernamentales la elaboración, ejecución y seguimiento de las políticas públicas dirigidas a la población LGBTQIA+ y el ejercicio de sus libertades y derechos, y promover acciones con enfoque diferencial, tanto por parte del Ministerio como de las demás entidades del Estado orientadas a atender a dicha población (República de Colombia, 2015).

La comunidad LGBTQIA+ cuenta con las mismas posibilidades de acceder, mantenerse y prosperar en su trabajo, pero en la práctica esta comunidad se debe enfrentar permanentemente a situaciones que impiden el ejercicio libre del derecho al trabajo; además,

la brecha entre la teoría y la práctica sigue siendo muy grande. En ocasiones la legislación que favorece el acceso a derechos es clara y contundente, pero no alcanza a ser suficiente para que el cambio social y comunitario permita que las personas realmente tengan un goce efectivo de este derecho (República de Colombia, 2017).

Considerando lo anterior, aunque la constitución y los diferentes entes de control y regulación del Gobierno cubren a la comunidad LGBTQIA+, existe una desarticulación entre el conocimiento de la sociedad civil, las corporaciones y las entidades públicas, lo que lleva a

pensar que hacen falta herramientas de educación para cerrar la brecha y fomentar el respeto por la diferencia. A partir del mercadeo inclusivo se podría realizar un modelo estratégico donde se pueda ayudar, desde la RSE, a proyectar las marcas hacia un compromiso con la comunidad LGBTQIA+.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Hoy son más las empresas que consideran la diversidad y la inclusión como una ventaja ante la competencia, ya que existe una correlación significativa entre tener altos niveles de diversidad en el liderazgo y un aumento de la rentabilidad (Inglethorpe, 2022); esto significa que si hoy queremos atraer la fuerza laboral de las nuevas generaciones se debe tener en cuenta que “el 20 % de los *millennials* y el 31 % de la Generación Z se identifican como LGBTQ+” (Waters, 2021).

Las estadísticas, a nivel mundial, detallan que:

- La diversidad y la inclusión son un factor importante para la mayoría de los candidatos de hoy: el 76 % informa que una fuerza laboral diversa es un factor importante al evaluar empresas y ofertas de trabajo (“Glassdoor’s diversity and inclusion workplace survey”, 2020).
- El 57 % de los empleadores dicen que han actualizado sus estrategias de contratación para crear una fuerza laboral más diversa (Rudnik, 2022).
- El 70 % de las empresas piensan que el trabajo remoto les permitirá aumentar la diversidad en su contratación (“Women in the workplace 2021”, 2022).

- Las empresas inclusivas tienen 1,7 veces más probabilidades de ser innovadoras (“Why diversity and inclusion has become a business priority”, 2019), y los millennials tienen un 83 % más de probabilidades de participar en empresas inclusivas (Turner, 2015).

Varias estadísticas detallan que mientras más diversos e incluyentes seamos obtendremos mejores resultados, tanto para nuestras organizaciones como para la comunidad; la base de estas ideas se encuentra en la educación y la construcción de paradigmas que permitan un avance como sociedad. Aunque es importante aclarar que en estos momentos no existan reglas claras, modelos o procesos que permitan abordar la inclusión y diversidad sexual e identidad de género en el sector privado desde el *endomarketing*, el *marketing* inclusivo y el posicionamiento estratégico, lo que lleva a las malas prácticas, como el *rainbow washing*, ya enunciado.

4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo puede el mercadeo inclusivo contribuir a que las organizaciones desarrollen e implementen una cultura de diversidad, equidad e inclusión alineada con sus objetivos estratégicos y su desempeño en el mercado?

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Identificar los aspectos relevantes que debe tener en cuenta una empresa para implementar la inclusión, diversidad sexual e identidad de género en su cultura empresarial.

5.2 Objetivos específicos

- Examinar los referentes teóricos y los casos organizacionales que han integrado prácticas de DEI en su comunicación corporativa, cultura organizacional y gestión estratégica, identificando sus implicaciones para el desarrollo de organizaciones inclusivas en Colombia.
- Analizar la relación entre los procesos de DEI y la visión estratégica de las organizaciones, evaluando su impacto en la construcción de marca, la percepción externa de responsabilidad social y el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- Diseñar lineamientos estratégicos que permitan abordar la diversidad sexual e identidad de género como elementos clave en la implementación de políticas de DEI, orientadas al posicionamiento de marca y la consolidación de una cultura organizacional inclusiva y sostenible.

6. MARCO CONCEPTUAL Y DE REFERENCIAS

6.1 Cultura organizacional

Según Plancarte (2017), la definición de cultura, desde el ámbito organizacional, puede asumirse como

el conjunto de reglas, símbolos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de un equipo o grupo humano, que les proporcionan la cohesión necesaria para trabajar armónicamente hacia la consecución de los objetivos comunes (p. 219).

La cultura organizacional existe en tres niveles diferentes, que son: 1) los artefactos; estructuras y procesos organizativos visibles y fáciles de observar que normalmente se basan en los valores de una organización; 2) los valores, que guían las acciones de los miembros de la organización y se manifiestan en estrategias, objetivos y filosofías fácilmente articuladas y que pueden o no estar arraigadas en supuestos, y 3) los supuestos, que son implícitos, se dan por sentado y representan la esencia de la cultura organizacional (Scott *et al.*, 2011). En la evolución de las organizaciones los términos diversidad, equidad e inclusión ganan espacio, sobre todo por un tema económico de globalización que también trae nuevos pilares para el bienestar de los empleados.

6.2 Cultura inclusiva

La cultura inclusiva es la búsqueda de procesos de construcción social, en lucha contra la desigualdad, para lograr una integración social, emocional, académica y ética. Dicha cultura está orientada a la creación de comunidades seguras, acogedoras y colaboradoras (Castillo, 2022).

6.3 Cultura incluyente

Según Romero (2022a):

la cultura incluyente se entiende como los valores y las actitudes que reconocen y respetan las diferencias de etnia, género, orientación sexual, discapacidad, entre otras. Así como propicia que todas las personas formen parte de la convivencia social sin que ninguna quede excluida.

En el lenguaje incluyente se usa la terminación “e” para referirse a una persona que no está conforme con lo masculino ni con lo femenino; es decir, que se identifica en

plural; este lenguaje ha sido criticado por la Real Academia Española, que considera que es innecesario y ajeno a la morfología del español (“Lenguaje inclusivo”, 2020).

Podemos concluir que la cultura organizacional se refiere a los valores, las creencias y los comportamientos que caracterizan a una organización y guían sus prácticas y decisiones (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022), y es fundamental para el desempeño organizacional y la satisfacción de los empleados (Gómez-Romero *et al.*, 2023). La cultura inclusiva se enfoca en crear un entorno donde todas las personas se sientan valoradas y respetadas, independientemente de sus diferencias (Jiménez y Mesa, 2020), promueve la diversidad, la equidad y la inclusión asegurando que todos los miembros de la organización tengan las mismas oportunidades de participación (Siqueiros-Quintana y Vera-Noriega, 2022); mientras que la cultura incluyente es un término más holístico, se centra en la integración activa de todas las personas en todos los aspectos de la organización y busca eliminar las barreras y los sesgos cognitivos, además de fomentar la participación de todos los empleados, asegurándose que sus voces sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones (Gómez-Romero *et al.*, 2023).

6.4 Diversidad e inclusión

Cuando se habla de diversidad e inclusión se alude a un par de términos bastante amplios, pues según el ámbito en el que se empleen, ya sea corporativo, educativo, social, político o cultural, adquieren roles diferentes. En palabras de Romero (2022b):

Diversidad se refiere a los rasgos y las características que hacen que las personas sean únicas. Mientras que la inclusión se refiere a los comportamientos y las normas sociales que aseguran que las personas se sientan aceptadas en diferentes entornos, en este caso empresas u organizaciones. Sin embargo, al hablarlo desde el ámbito laboral u organizacional, “esta se encuentra compuesta por empleados de diferentes orígenes étnicos, creencias religiosas, tamaños corporales, identidades de género, antecedentes profesionales, habilidades diferentes, orientación sexual, entre otros. Es importante resaltar: incluir la diversidad e inclusión dentro del modelo de negocio ha demostrado

que hace que las comunidades y los lugares de trabajo sean más productivos, tolerantes, y que las personas tengan un sentido de pertenencia y apoyo por parte de la organización.

6.5 Diversidad sexual e identidad de género

Al hablar de diversidad sexual e identidad de género debemos tener en cuenta que

la diversidad está presente en todos los aspectos de la vida, y es generadora de acuerdos y desacuerdos, ya que representa uno de los principales conflictos actuales en nuestra sociedad. Cualquier tipo de diversidad: étnica, cultural o sexual implica valores como la solidaridad y el respeto por las diferencias. La diversidad sexual hace referencia a la posibilidad que tiene una persona de vivir su orientación sexual e identidad de género de una manera libre y responsable (“Semana Nacional de la Diversidad Sexual”, s. f.).

Hablar de diversidad exige aprender a diferenciar qué elementos la componen; por ejemplo, el sexo biológico, que se encarga de establecer las características biológicas y físicas que asignan el género al nacer, como son los cromosomas, los niveles hormonales, los genitales externos e internos y los órganos reproductores; el género, que es una construcción social, cultural y psicológica que determina el concepto de mujer, hombre y de otras categorías no binarias o normativas; es la conceptualización de nuestra identidad y comportamientos, y la identidad de género o identidad sexual, que consiste en la percepción y manifestación personal del propio género; es decir, cómo se identifica alguien independientemente de su sexo biológico. La identidad de género puede fluir entre lo masculino y femenino, ya que no existe una norma absoluta que lo defina (“Diversidad sexual, identidades de género, orientaciones sexuales”, s. f.).

Actualmente, en el mundo se hace más evidente la diversidad sexual, que hace parte de nuestra realidad y ante la que deben enfrentarse las organizaciones teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones: 1) declarar el compromiso de la empresa en políticas de igualdad, incluyendo específicamente la orientación sexual e identidad de género; este compromiso también debe representar el proceso de selección y los planes de promoción dentro de la organización; 2) realizar campañas de sensibilización, información y formación en gestión de diversidad y 3) identificar y evaluar los riesgos psicosociales, llevando a cabo un diagnóstico individualizado del grado de desarrollo de la gestión de la diversidad (“Gestión de la diversidad sexual en las empresas”, 2019).

6.6 Endomarketing

El *endomarketing* se caracteriza porque se encarga de desarrollar e implementar herramientas para conectar a los empleados con las marcas que representan, creando así una identidad corporativa (Sánchez, 2022).

Consiste en una estrategia que impulsa la transformación de los procesos comerciales de una manera atractiva, fomentando el compromiso de todos los empleados y reforzando su sentido de compromiso e identidad corporativa, lo que permitirá brindarle un mejor servicio al cliente al lograr una buena coordinación en diversas áreas de *marketing*, recursos humanos, capacidad humana y relaciones públicas, hasta lograr la gestión completa de la marca a nivel externo e interno (Sánchez, 2022).

6.7 Estrategia corporativa de marca

En el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), generalmente se acepta un conflicto central: la convivencia entre los objetivos económicos, los impactos ambientales y los impactos sociales. Así, es factible identificar distintos planos evolutivos que le dan significado, desde las concepciones precapitalistas, los criterios capitalistas, la responsabilidad como concepto voluntario y, finalmente, la empresa en función de la sociedad.

Sin embargo, hoy el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) sigue confundiéndose con la acción social, pero no son lo mismo, ya que la RSE se define como el comportamiento responsable de las empresas con todos los públicos (grupos de interés o *stakeholders*) con los que se relaciona y no puede confundirse con la acción social, entendida como la actividad voluntaria en la que la empresa pone a disposición sus recursos humanos, técnicos y financieros para ayudar a las comunidades más desfavorecidas, y que se identifica con conceptos más abstractos como la filantropía. Frente a la acción social, la RSC se caracteriza por su motivación estratégica, su naturaleza transversal y su voluntad de perdurar en el tiempo. Asimismo, su acción es intrínsecamente proactiva o anticipatoria: no busca dar respuesta, sino hacer preguntas clave; no busca minimizar riesgos, sino adelantarse a ellos, de modo que se genere un valor compartido (ganar-ganar) (Fundación Adecco, 2018).

6.8 LGBTQIA+

LGBTQIA+ es el acrónimo que designa colectivamente a las lesbianas, los *gay*, los bisexuales, los transgénero, los transexuales, los *queer*, los intersexual y los asexuales. El símbolo + se usa para incluir a todos los colectivos que no están representados en las demás siglas (Bernini, 2021).

6.9 Marketing inclusivo

Hoy el *marketing* debe tener una visión más global y no solo responder o enfocarse en generar ventas dentro de una organización; el *marketing* inclusivo responde a las necesidades de un mundo más globalizado, pues

piensa en todas las personas y tiene en cuenta las diversas capacidades y necesidades físicas, cognitivas, sensoriales y alimentarias. El objetivo es que todos podamos resolver necesidades y satisfacer deseos consumiendo productos y usando servicios y entornos del modo más autónomo posible, confortable y seguro. Para ello se han de ofrecer experiencias de uso accesibles a todos, y contribuir a la consecución de los objetivos económicos y sociales de la organización que lo aplica (Lemach *et al.*, 2021).

Sin embargo, tampoco se pueden incluir todas las poblaciones en una misma campaña para cumplir con “ser incluyente”. Hoy, las marcas deben enfrentarse a desafíos más grandes que nacen desde el mismo consumidor, y que son necesidades que deben tratarse de cumplir con la mayor rigurosidad; es ahí en donde encontramos los errores más comunes, por ejemplo, no deben hacerse campañas incluyentes solo por el hecho de hacerlas, ya que estas deben ser genuinas y estar relacionadas con el propósito de la organización. Tampoco es correcto abanderarse de cualquier causa solo por el hecho de ser inclusivos; un error que muchas marcas han cometido en los últimos años. Caer en estereotipos o lugares comunes puede ocasionar una respuesta negativa, pues en lugar de generar un impacto favorable se contribuye a la profundización de la estigmatización sobre grupos históricamente oprimidos o poco entendidos. No tener la empatía suficiente para contar historias que resuenen y carecer de la humildad necesaria para aceptar los errores cometidos en campañas que parecen

inclusivas y que en realidad terminan ofendiendo a ciertos grupos poblacionales. Un análisis superficial de las audiencias a las que se quieran representar o a quienes se deseen dirigir los mensajes no será suficiente; lo ideal es tener un equipo de trabajo diverso para entender las condiciones y las cosmovisiones del otro (Paxzu Agencia Digital, 2021).

El *marketing* inclusivo se relaciona estrechamente con la cultura de la organización, y debe enfocarse en crear campañas y estrategias que representen y valoren a todas las personas, independientemente de su género, raza, orientación sexual o discapacidad, no solo en la búsqueda de atraer una audiencia diversa, sino también con la finalidad de reflejar los valores inclusivos de la organización (Merino y Méndez de Vigo, 2024).

6.10 *Marketing* relacional

El *marketing* relacional, o *marketing* de relaciones (Gummesson, 2008), es un acercamiento para desarrollar relaciones con los clientes a largo plazo y hacer que estos sean leales, y así contribuir a la rentabilidad de la empresa.

Boone y Kurtz (2008, citados en Gómez-Bayona y Uribe-Piedrahita, 2018) afirman que el *marketing* relacional se refiere al desarrollo, el crecimiento y el mantenimiento de largo plazo del intercambio efectivo de relaciones con clientes, proveedores, empleados y otros socios para lograr beneficios mutuos.

6.11 *Rainbow washing*

Varios portales tienen una definición de lo que hoy es el *rainbow washing*, sin embargo, citaremos la que nos parece más clara y concisa:

El *rainbow washing* se refiere a la apropiación y mercantilización de la comunidad LGBTQ+ con fines lucrativos, y por lo general sucede exclusivamente durante el mes de junio. A menudo, esto es percibido y tolerado por la gente de la comunidad, lo que plantea la pregunta: ¿Para quién son realmente estas campañas? El calzado brillantemente diseñado en tonos arcoíris, las camisetas *pride*, las botellas y los empaques edición especial... ¿son para la comunidad LGBTQ+?, ¿o son para que los heterosexuales se “pongan a la moda” un mes simplemente? La pregunta no sobra, porque a menudo estos productos y estas marcas no apoyan directamente ninguna causa LGBTQ+. De hecho, el 46 % de las campañas corporativas de *marketing* del Orgullo no donan ningún beneficio a las organizaciones LGBTQ+, a pesar de ganar millones durante junio.

Un arcoíris es una señal, pero no es la única forma de conectar con los clientes potenciales LGBTQ+. Hay que dedicarles el mismo tiempo y atención que al resto de audiencias, y reconocer las diferentes necesidades de las distintas partes de dicha comunidad. Los hombres homosexuales, por ejemplo, no necesitan los mismos servicios de una marca de salud que las mujeres trans. Hay que entender a fondo qué es hacer *marketing* incluyente (Maram, 2021).

Aunque junio es el mes de celebración y conmemoración para la comunidad LGBTQIA+ no debe olvidarse que dicha comunidad también existe durante los once meses restantes del año; por lo tanto, deben incluirse en las campañas y los procesos corporativos.

6.12 Sesgos cognitivos

Son aquellos que funcionan como filtros, por medio de los cuales se percibe la realidad que nos rodea. Los sesgos cognitivos proceden de la educación, el entorno social y la historia personal; son, en definitiva, los prejuicios de toda la vida. Y estos resultan particularmente relevantes cuando se habla de escuchar, de dar oportunidades y de contar con personas consideradas diferentes en el entorno laboral.

6.13 Violencia simbólica

Es importante tener claro que el mundo funciona a través de lenguajes y códigos. Al referirnos a la violencia simbólica aludimos al fenómeno de la dominación en las relaciones sociales; una dominación soterrada, oculta e invisible. El concepto fue implantado por el sociólogo francés Pierre Bourdieu para describir una “relación asimétrica”. Según Bourdieu, se trata de una forma de dominación más sutil que la violencia física, pero igual de poderosa. “La violencia simbólica es, para expresarme de la manera más sencilla posible, aquella forma de violencia que se ejerce sobre un agente social con la ausencia de este” (Bourdieu y Wacquant, 1995, p. 120). Este concepto nos lleva a pensar en todos los elementos que debemos tener en cuenta dentro de la organización al momento de hablar de diversidad, equidad e inclusión, y su incorporación en la estrategia de la organización.

7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

7.1 Metodología

Para esta investigación se utilizó una metodología cualitativa con enfoque exploratorio en dos vías; esto permitió identificar los aspectos relevantes que debe tener en cuenta una empresa para implementar estrategias basadas en diversidad, equidad e inclusión. En primera medida, la investigación se basó en buscar, extraer y analizar informes de sostenibilidad y gestión empresarial de las veinte marcas con mayor reputación en Colombia, en el 2023, evaluadas por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), la organización encargada de valorar a las marcas utilizando diversas metodologías que incluyen encuestas a directivos de empresas, análisis de la reputación *online*, percepción de expertos en

comunicación y análisis de información financiera, entre otros aspectos empresariales, para luego ubicarlos en un *ranking*.

En segunda medida, se eligió, como técnica de recolección de datos, la entrevista a profundidad, ya que esta permite entender la perspectiva del consumidor frente al tema y conocer de primera mano su experiencia (Fischer *et al.*, 2014). En este caso, las entrevistas fueron hechas a expertos y líderes de empresas que ya están trabajando o han trabajado con la temática de diversidad, equidad e inclusión como consultores, o en empresas, implementando este tipo de estrategias. Para elegir la muestra de los expertos se utilizó la técnica bola de nieve, dado que no fue fácil encontrar expertos que quisieran participar de la investigación, pues las empresas son herméticas con este tipo de temas o simplemente algunos no lo tienen desarrollado y prefieren no hacerlo.

Los datos de los participantes de dichas entrevistas, como el género, la edad y el cargo laboral, pueden verse en la tabla 1.

Tabla 1. Datos demográficos de los participantes

Participante	Género	Edad	Cargo
EH41S	Hombre	41	CEO
EM39S	Mujer	39	Managing Director & Partner
EH39S	Hombre	39	Change Management Coach
EM44E	Mujer	44	Coordinadora de Inclusión y Equidad
EM36S	Mujer	36	Cofundadora
EM44S	Mujer	44	Directora de Gestión Humana
EM42S	Mujer	42	Directora de Ventas y Marketing
3H36A	Hombre	36	CEO

*A los nombres originales de los entrevistados, así como las marcas que representan, se les asignó un seudónimo con el fin de proteger su identidad.

Fuente: elaboración propia.

La entrevista aplicada se diseñó en tres bloques temáticos, que son: 1) desarrollo de la comunicación en torno a los temas de diversidad, equidad e inclusión en los medios de la organización en la que trabajan; 2) preguntas orientadas a los casos de éxito y a las problemáticas que se han vivido dentro de la organización al momento de abordar estrategias corporativas sobre discursos de diversidad, equidad e inclusión, y 3) preguntas relacionadas con la manera de abordar las estrategias y los procesos para cambiar o adoptar la construcción de marca en la publicidad, la comunicación interna de la organización y la importancia que tiene integrar las temáticas de diversidad, equidad e inclusión en la RSC y la RSE.

En la etapa de codificación se organizaron los resultados según los objetivos específicos a través del uso de matrices de Excel que permitieron categorizar los hallazgos para su interpretación y análisis (Spiggle, 1994). Para finalizar, se realizó la triangulación de los datos obtenidos de las diferentes fuentes y de los entrevistados para identificar los aspectos relevantes que deben tenerse en cuenta en una empresa para implementar la diversidad, la equidad y la inclusión en su cultura empresarial.

7.2 Presentación de resultados

7.2.1 Analizar los referentes organizacionales sobre los procesos de DEI que pueden incorporarse en la comunicación corporativa y cultura organizacional

En este análisis se consideraron las páginas web oficiales de las compañías y marcas seleccionadas para la evaluación. La selección de estas marcas se realizó mediante una investigación detallada, basada en *rankings* y estudios que evalúan diversos aspectos

como la reputación corporativa, la responsabilidad social, el atractivo como lugar de trabajo y el cumplimiento de los ODS.

Merco, reconocido por su labor en el seguimiento de la reputación empresarial, fue identificado como una fuente valiosa que proporciona comprensión sobre las acciones de mercadeo de las empresas, así como sus estrategias corporativas en torno al cumplimiento de los ODS, incluyendo la diversidad, equidad e inclusión (“¿Qué es Merco?”, 2025).

Al analizar las veinte marcas de mejor reputación en Colombia para el año 2023, se recopiló información valiosa que se organizó en una matriz de Excel. Los resultados indicaron que la información específica sobre DEI es escasa. Sin embargo, en algunos casos estos temas están asociados a iniciativas de sostenibilidad y reputación corporativa. Esto sugiere que los informes de sostenibilidad y gestión son una fuente potencial para obtener más datos sobre DEI.

Los principales hallazgos de la investigación realizada en las páginas web de estas veinte marcas del listado de Merco revelan que la cultura organizacional está profundamente conectada con elementos fundamentales como la misión y la visión corporativas. Esta conexión destaca la importancia de integrar políticas de DEI dentro del marco estratégico general de las organizaciones.

Este análisis resalta la necesidad de avanzar en la visibilidad y el desarrollo de prácticas de DEI, no solo como parte de la sostenibilidad corporativa, sino también como una estrategia crítica en el entorno competitivo actual.

En el análisis de DEI dentro de las empresas, se observó que las políticas relacionadas suelen presentarse como enlaces a documentos específicos, como informes de sostenibilidad o gestión. Esto sugiere que, en muchos casos, estas políticas responden a un cumplimiento formal más que a un compromiso sustancial, y no son un aspecto destacado en la comunicación general al público.

El acceso a estas políticas requiere búsquedas específicas, ya que la localización directa a través de la navegación en las páginas web de las empresas puede ser difícil o, en ocasiones, inexistente. Durante la revisión de los informes de sostenibilidad o gestión, se identificaron las siguientes características (tabla 2):

Tabla 2. Empresas estudiadas

RANK MERCADO	MARCA	LINK INFORME	AÑO
1	Bancolombia	Informe de Gestión 2023-Bancolombia.pdf	2023
2	Nutresa	Informe de Sostenibilidad 2023 resumen Grupo Nutresa.pdf	2023
3	Aljira	Aljira Informe Sostenibilidad 2023 Aljira.pdf	2023
4	Ecopetrol	Ecopetrol Informe Integrado de Gestión e Informe Anual de Gobierno Corporativo español Ecopetrol_2023.pdf	2023
5	Bovaria	Bovaria W&A Informe Sostenibilidad 2022 Bovaria.pdf	2023
6	Sura	Sura grupo informe anual 2023.pdf	2023
7	Grupo Éxito	Grupo Éxito/Grupo Éxito informe sostenibilidad 2023-es.pdf	2023
8	Crepes & Waffles	NA	NA
9	Davivienda	Davivienda Informe Anual Davivienda 2023-4.pdf	2023
10	Grupo Argos	Grupo Argos 2023-Grupo Argos Reporte Integrado-.pdf	2023
11	Nestlé	Nestlé Informe de Gestión de Valor Corporativo y Sostenibilidad 2022 - Nestlé de Colombia.pdf	2022
12	Ramo	Ramo/Grupo informe sostenibilidad 2022.pdf	2022
13	Arturo Calle	NA	NA
14	Colombina	Colombina/Colombina_RS_2023.WE.pdf	2023
15	Quemá	Quemá/Organización/Quemá Informe de Sostenibilidad 2023.pdf	2023
16	Alquería	Alquería 2022 Informe sostenibilidad Alquería pliegue SJRN.pdf	2022
17	Juan Valdez	Juan Valdez/Juan Valdez Informe de Sostenibilidad 2023.pdf	2023
18	Argos	Argos/Argos Reporte Integrado 2023.pdf	2023
19	Universidad Nacional de Colombia	Universidad Nacional Informe sostenibilidad UNAL 2023.pdf	2023
20	Postobón	Postobón/Postobón informe de sostenibilidad 2022.pdf	2022

Fuente: elaboración propia.

Informes de 2022: Nestlé, Ramo, Alquería y Postobón no han publicado informes adicionales desde junio de 2024.

Informes de 2023: 14 marcas publicaron sus informes más recientes.

El tipo de empresa analizada varía en varios sectores:

Consumo Masivo: 9 empresas (Nutresa, Alpina, Bavaria, Grupo Éxito, Nestlé, Ramo, Colombina, Alquería, Postobón).

Industrial: 5 empresas (Ecopetrol, Sura, Grupo Argos, Corona, Argos).

Bancario: 2 bancos (Bancolombia y Davivienda).

Alimentos listos para consumir: 2 empresas (Crepes & Waffles, Juan Valdéz).

Moda: 1 empresa (Arturo Calle).

Educativo: 1 institución (Universidad Nacional).

De las veinte marcas evaluadas solo dieciocho publicaron un informe de sostenibilidad.

Crepes & Waffles y Arturo Calle no contaron con información accesible al respecto, y solo dieciséis de estas marcas abordan explícitamente el tema de DEI en sus políticas.

El enfoque de los procesos de DEI en estas empresas se integra principalmente desde los departamentos de recursos humanos, talento humano o *people* (Ulrich, 1997), reflejado en sus procesos de selección y en diversos artículos aclaratorios sobre tipos de diversidad, muchos de los cuales se basan en estándares internacionales como las normas ISO. Algunas empresas centran su discurso en la equidad de género y en el incremento de mujeres en roles de liderazgo.

Además, algunas marcas abordan los DEI desde certificaciones o reconocimientos de organizaciones sin ánimo de lucro, como la Cámara de la Diversidad, una iniciativa que promueve la inclusión y el respeto por la diversidad en el entorno laboral, y Aequales,

que busca fomentar la equidad de género en el ámbito empresarial (“Acerca de Aequales”, 2022 y “Quiénes somos”, 2024).

7.2.2 Relacionar los procesos de DEI con la visión y estrategia del negocio, la marca y su impacto en la cultura organizacional

Para desarrollar esta temática se encontró un contexto a nivel país que sigue evolucionando hoy en Colombia, que ha vivido una gran transformación y ha buscado promover el comercio internacional y la inversión extranjera, lo que también ha impactado no solo a la economía, sino a la cultura y manera de pensar de sus habitantes:

En la última década, Colombia ha experimentado cambios significativos en su ecosistema empresarial en términos de diversidad, equidad e inclusión, a pesar de ser un país tradicionalmente conservador y religioso. Estos cambios se deben a tres razones principales: 1) Globalización tardía pero necesaria: aunque Colombia se globalizó más tarde que otros países, la necesidad de competir en una economía globalizada ha obligado a las empresas a adoptar prácticas de diversidad, equidad e inclusión para alinearse con los estándares internacionales. 2) Presión corporativa internacional: las empresas multinacionales con operaciones en Colombia han llevado sus políticas globales de diversidad e inclusión al país, inicialmente de manera obligada, pero ahora de forma más aceptada, debido a la presión para cumplir con estas normas en sus filiales. 3) Evolución social interna: la sociedad colombiana ha avanzado hacia una mayor aceptación de la diversidad, impulsada por factores como el acceso a información global a través de internet y la influencia de las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y la Generación Z. Estas generaciones están promoviendo conversaciones sobre diferencias humanas y diversidad, contribuyendo a una rápida evolución social en el país. Este conjunto de factores ha permitido que Colombia

avance, aunque lentamente, hacia una mentalidad más abierta y una mayor inclusión tanto social como empresarial (Entrevista con EH41S).

Tanto así, que en el camino del empoderamiento económico que necesitaba el país, en el 2012, se crea la Cámara de Comercio LGBT, un proyecto que promueve la diversidad, equidad e inclusión, y que ha estado en marcha durante más de una década.

Desde la Cámara de la Diversidad se han identificado dos factores clave que generan un impacto positivo en las empresas y en la sociedad en cuanto a diversidad, equidad e inclusión: la creación de una cultura organizacional o social que valore las diferencias humanas y la capacidad de comunicar efectivamente estos valores. Sin una comunicación eficaz no se puede lograr una verdadera transformación cultural, independientemente de los principios o leyes existentes. Tener derechos legislados o políticas de diversidad no garantiza una realidad inclusiva y equitativa; es esencial cómo se comunican y se implementan estos valores. La Cámara destaca la importancia del liderazgo en la comunicación interna y externa para alcanzar la transformación cultural deseada hacia una sociedad más diversa, equitativa e incluyente (Entrevista con EH41S).

Este cambio cultural empresarial ha sido más positivo que negativo:

La perspectiva sobre diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones puede analizarse en tres perspectivas, que son: corto, mediano y largo plazo. 1) Corto plazo: en el corto plazo, el enfoque en diversidad e inclusión ayuda a generar un *top of heart* entre las personas, lo que significa conectar emocionalmente con clientes, empleados y aliados. Esto implica demostrar la importancia de estos valores a través de la comunicación efectiva, los espacios participativos y los procesos inclusivos, fortaleciendo así el vínculo emocional con la organización. 2) Mediano plazo: a nivel de mediano plazo, las personas dentro de la organización se sienten incluidas y seguras, lo que les permite participar plenamente y representar la diversidad. Este sentido de pertenencia y seguridad impulsa el rendimiento y los resultados, ya que los empleados

pueden ser auténticos y aportar desde su pluralidad. 3) Largo plazo: en el largo plazo, la consolidación de un equipo que refleje los valores de la organización permite tener embajadores que hablen por la empresa, ya sean clientes, colaboradores o aliados. Estos embajadores ayudan a mostrar los resultados de las apuestas a largo plazo en diversidad e inclusión, fortaleciendo la reputación y el modelo de negocio de la organización. La integración de estos valores en el *core* del negocio impacta la forma en la que la empresa se comunica interna y externamente, cómo maneja el *feedback* y cómo aborda situaciones incómodas con clientes. Aunque puede ser difícil cuantificar el impacto directo de la diversidad e inclusión en los estados financieros, estos valores influyen en el tipo de organizaciones que eligen contratar a la empresa, alineándose con sus principios y estrategias. En última instancia, estas apuestas estratégicas en diversidad, inclusión y género pueden generar ingresos significativos al resonar con los valores de los clientes y aliados (Entrevista con EM39S).

No solo otorgando beneficios en términos económicos, sino también de compromiso por parte de los empleados:

Existen varios aspectos importantes sobre la inclusión y la diversidad en las organizaciones; algunas de ellas son las estrategias de negocio, que no solo generan un impacto económico, como beneficios fiscales, sino que también promueven temas de género. Sin embargo, el valor más significativo es que todos los individuos se sientan reconocidos y valorados. Este reconocimiento fomenta un sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Además, subraya que el recurso humano es el activo más importante para cualquier empresa y que sentirse respetado y reconocido en un entorno diverso es invaluable (Entrevista con EM44E).

Así entonces, se hace evidente la importancia de reconocer la diversidad como un valor para la empresa.

La incorporación de la diversidad en la cultura empresarial es crucial tanto a nivel interno como externo. Internamente, equipos diversos ofrecen una perspectiva más

amplia de las dinámicas empresariales, lo que fomenta la creatividad y la innovación. Esto les permite a las empresas entender mejor las necesidades de la sociedad y desarrollar productos y servicios más alineados con ellas. Externamente, la diversidad ayuda a las empresas a alinearse con los ODS, mejorar su imagen y obtener reconocimiento por su compromiso con un balance social positivo. En resumen, la diversidad no solo beneficia la operación interna, sino que también fortalece la posición y percepción de la empresa en el mercado (Entrevista con EM36S).

Aprovechar el potencial de personas que han sido relegadas o aisladas es útil para. “promover una sociedad más equitativa e inclusiva que no solo beneficie a las personas y sus familias, sino también a la sociedad en general” (Entrevista con EM44S).

Es importante integrar la diversidad en la cultura organizacional para ser competitivos en una economía global. Las empresas de talla mundial deben desarrollar la capacidad de entender las diferencias y reconocer que cada individuo aporta creatividad, significado y resiliencia. Las nuevas generaciones de consumidores, como los *centennials*, valoran las empresas que abordan asuntos sociales, de género y respeto a la identidad. Por lo tanto, las empresas que no adopten estas prácticas inclusivas pueden perder tantos clientes externos como internos, ya que las personas prefieren trabajar y asociarse con organizaciones que reflejen estos valores (Entrevista con EM42S).

La inclusión en el entorno laboral es muy importante, ya que un enfoque inclusivo no solo crea un entorno más justo y equitativo, sino que también permite aprovechar el potencial de personas que a menudo son pasadas por alto debido a prejuicios. Incluir a las personas de grupos diversos, como la comunidad LGBTQ+, las minorías raciales y madres cabeza de familia puede llevar a un compromiso más profundo con los valores y objetivos de la empresa. Estas personas tienden a ser más leales y comprometidas, lo que contrasta con la percepción de que algunos empleados que no pertenecen a estos grupos pueden ser más individualistas. En resumen, la inclusión genuina que valore el potencial humano crea un impacto positivo tanto en la cultura corporativa como en el éxito empresarial (Entrevista con 3H36A).

Es clave que las áreas de comunicaciones, mercadeo y relaciones públicas de las empresas presten especial atención a la capacitación en diversidad, equidad e inclusión, especialmente cuando el apoyo proviene de agencias externas o consultores independientes. Aunque estos proveedores pueden ser expertos en sus campos, a menudo carecen de conocimiento en temas de diversidad, lo que lleva a errores significativos en campañas y comunicaciones, tales como el uso incorrecto del lenguaje, imágenes y estereotipos que perpetúan prejuicios. La Cámara de la Diversidad insiste a las empresas a exigir que sus proveedores de servicios de comunicación y mercadeo tengan un sólido entendimiento de estos temas para evitar tales errores. La capacitación adecuada y la sensibilidad hacia la diversidad no solo mejorarán la calidad de las campañas, sino que también garantizarán que las acciones de comunicación apoyen los objetivos de inclusión de la empresa. Este enfoque ayudará a cerrar el vacío existente en la comprensión de la diversidad, asegurando que las empresas comuniquen sus mensajes de manera efectiva y responsable (Entrevista con EH41S).

Sin embargo, deben tenerse en cuenta los valores de la marca, y asegurarse de que sus estrategias de comunicación y mercadeo reflejen genuinamente estos valores, tanto internamente como hacia el público.

La comunicación de marca debe alinearse con la estrategia y esencia de esta, ya que no todas las marcas tienen los mismos objetivos o valores. Algunas marcas pueden considerar ciertos temas como esenciales, mientras que para otras no son prioritarios. La identidad y la imagen de la marca son determinantes en estas decisiones. Además, una marca puede ser inclusiva sin necesidad de destacarlo en todos los contextos, ya que puede tener otras prioridades estratégicas. La marca decide en qué escenarios es relevante tener presencia, lo cual no significa que ignore otros temas, sino que elige en función de su afinidad, audiencia, consumidor y tipo de producto. La clave está en seleccionar lo que se alinea con la causa y los valores de la marca (Entrevista con EM42S).

7.2.3 Establecer las bases para una propuesta que aborde la inclusión, diversidad sexual e identidad de género como aspecto estratégico del posicionamiento de marca y cultura organizacional

Para establecer las bases que permitan una propuesta que aborde la inclusión, diversidad sexual e identidad de género se tomaron en cuenta los actores y los factores internos y externos de una organización. La transformación cultural y generacional ha llevado a las organizaciones a replantearse sus enfoques para atraer talento y cumplir con las expectativas sociales, como la aceptación de las diferencias personales y el impacto social positivo. Estos cambios reflejan un movimiento hacia una mentalidad más abierta y una inclusión tanto social como empresarial. Dicho enfoque es distintivo y desafía las normas tradicionales, promoviendo condiciones laborales óptimas. Los elementos exitosos en los procesos de desarrollo de DEI en las organizaciones colombianas se centran en un enfoque integral y adaptado a sus contextos específicos. “El enfoque propuesto sugiere que, para avanzar en temas de diversidad, equidad e inclusión, es más efectivo centrarse en acciones afirmativas concretas y medibles, en lugar de enfocarse excesivamente en diálogos ideológicos o subjetivos” (MEN, 2022, p. 23).

Al priorizar las acciones basadas en datos y hechos objetivos, las discusiones se vuelven más técnicas y menos ideológicas, lo que ayuda a mantener la objetividad en las iniciativas de diversidad. Si las discusiones sobre diversidad se basan demasiado en posturas personales o ideológicas, se corre el riesgo de provocar un “efecto boomerang”, donde el impulso subjetivo puede generar una reacción negativa. Por lo tanto, es crucial fundamentar estas discusiones en hechos, datos cualitativos y cuantitativos, para evitar debates personales y mantener el enfoque en soluciones prácticas. La Cámara de la Diversidad enfatiza en la importancia de la autocrítica y la

revisión objetiva de los procesos de gestión humana en las empresas. En particular, los procesos de atracción, reclutamiento, desarrollo y retención de talento deben alinearse con los principios de diversidad e inclusión. Estos procesos deben ser revisados para asegurar que sean coherentes con el discurso de diversidad, asegurando que las prácticas de compensación, incentivos y desvinculación también reflejen estos valores (Entrevista con EH41S).

Los actores principales en los procesos de cambio hacia una mayor diversidad, equidad e inclusión deben incluir a todos los miembros de la organización, con un enfoque particular en el liderazgo y en posiciones de toma de decisiones.

Es fundamental reconocer que el liderazgo en temas de diversidad, equidad e inclusión no recae únicamente en quienes dirigen una empresa. Las transformaciones culturales también dependen de todos los miembros del equipo. Es crucial que estos valores se comuniquen claramente tanto a los clientes como a los aliados. Las empresas deben establecer límites claros sobre los comportamientos aceptables en relación con la diversidad, inclusión y género, asegurando que sus clientes comprendan el tipo de compañía con la que están interactuando. Además, es importante involucrar a los aliados, como otras organizaciones que comparten espacios o colaboraciones, en estos procesos. Realizar capacitaciones sobre temas como los sesgos inconscientes ayuda a todos a ser más conscientes de sus propios prejuicios, desarrollando habilidades para gestionarlos mejor. El liderazgo debe caracterizarse por la conciencia y la empatía, permitiendo una mejor gestión de situaciones diversas. En cuanto a la comunicación, es esencial generar contenido sobre estos temas y hacerlo explícito en todos los canales disponibles, como las redes sociales. Esto asegura que tanto los clientes como los candidatos en procesos de selección comprendan el ADN y los valores de la empresa desde el principio. Comunicar estas iniciativas de manera clara y explícita es vital para que sean comprendidas e integradas efectivamente (Entrevista con EM39S).

El liderazgo es fundamental en la promoción de la diversidad, equidad e inclusión dentro de las organizaciones. Inicialmente, el departamento de recursos humanos juega

un papel clave, ya que estas prácticas deben integrarse en todo el ciclo de vida del empleado, desde el reclutamiento hasta la desvinculación. A medida que la organización avanza en su camino hacia la inclusión, las áreas clave del negocio también deben involucrarse. Un ejemplo de cómo los sectores pueden adaptarse es el sector financiero, que históricamente ha tenido dificultades para atender a ciertos grupos, como las mujeres rurales o la comunidad LGBTIQ+. En algunos países, como Estados Unidos y Brasil, se han desarrollado productos financieros específicos para estas comunidades, mostrando cómo una comprensión diferenciada de las necesidades puede ayudar a superar barreras estructurales. El enfoque debe ser tanto estratégico como gerencial. Las decisiones gerenciales, como no tener diversidad en roles de atención al cliente, pueden afectar la comodidad de los clientes y perpetuar sesgos inconscientes. Estudios en lugares como Chile han mostrado cómo estos sesgos pueden influir negativamente en las probabilidades de acceso a servicios, como la obtención de crédito por parte de mujeres. Para abordar estos desafíos, es crucial trabajar con quienes toman decisiones en el núcleo del negocio, asegurando que las políticas de diversidad e inclusión se traduzcan en prácticas efectivas y no solo en declaraciones. Un ejemplo es la estrategia de Dove, de Unilever, que ha evolucionado para abordar temas de autoestima y salud mental tanto para mujeres como para hombres, demostrando cómo las empresas pueden adaptar sus enfoques para ser más inclusivas y relevantes (Entrevista con EH39S).

Existen dos tipos de actores en este proceso de liderazgo; estos son:

Los “actores protagonistas” y los “actores facilitadores” en el contexto de la diversidad, equidad e inclusión. Los “actores protagonistas” son las personas de las comunidades prioritarias que se buscan apoyar, reivindicando sus derechos y superando años de exclusión y segregación. No se trata de convertirlos en superhéroes, sino de reconocer el impacto significativo que puede tener, por ejemplo, la inclusión laboral en sus vidas y en la de sus redes de apoyo. Por otro lado, los “actores facilitadores” son aquellos que, sin ocupar un cargo específico en diversidad e inclusión, pueden influir positivamente en estos procesos. Estos pueden ser profesionales de diversas áreas,

como comunicación, mercadeo, gestión humana o finanzas, que, por voluntad propia, desean contribuir. Su motivación puede surgir de experiencias personales o familiares, y su participación en comités de inclusión es clave para facilitar la implementación de prácticas de diversidad, equidad e inclusión en la empresa (Entrevista con EM36S).

Desde los directivos, hasta los responsables de definir políticas y procesos, deben estar enfocados en trabajar por las personas. Los directivos, en colaboración estrecha con los equipos de gestión humana, se esfuerzan por desarrollar y apoyar procesos que beneficien a los empleados y promuevan un entorno inclusivo y equitativo (Entrevista con EM44S).

Teniendo en cuenta lo anterior, la coherencia entre la visión y la estrategia corporativa es de gran importancia, y es fundamental que la alta dirección entienda el valor de las nuevas audiencias y las causas sociales, permitiendo que herramientas como el *marketing* se alineen con los valores organizacionales.

Es importante la alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia de *marketing*. Si ambas estrategias tienen diferentes enfoques, puede ser difícil lograr cohesión, y la estrategia corporativa puede dominar. La alta dirección debe entender el valor de considerar nuevas audiencias y causas sociales, ya que esto le permite al *marketing* recibir apoyo para invertir en iniciativas que beneficien la marca y reflejen los valores organizacionales. Como ejemplo, la alianza entre una marca de gimnasios con el Comité Olímpico colombiano se hizo posible gracias al respaldo de la alta dirección que valora el deporte en Colombia. En el mundo moderno, el *marketing* debe integrarse con lo social y centrarse en lo humano, ya que es fundamental para su relevancia y éxito (Entrevista con EM42S).

Humanizar las empresas y dar protagonismo a las cualidades humanas puede reducir estigmas y fomentar un entorno inclusivo:

En mi experiencia es importante humanizar las empresas corporativas. Actualmente, muchas organizaciones se centran demasiado en datos, teorías y números, lo que contribuye a mantener estigmas en la sociedad. Darle más protagonismo a las personas y sus cualidades humanas podría reducir las diversas fobias y discriminaciones presentes en el entorno laboral y social. La palabra clave es “conciencia”; los procesos de recursos humanos deben enfocarse más en el aspecto humano y menos en seguir protocolos rígidos. Esto permite transformar de manera positiva la cultura empresarial y fomentar un ambiente más inclusivo y comprensivo (Entrevista con 3H36A).

Luego de generar una cultura dentro de la organización, se debe tener en cuenta que la comunicación se vuelve el aspecto más relevante para poder llegar a la coherencia, para que exista un sentido de lo que se dice hasta lo que se hace:

Es muy importante que una cultura inclusiva no solo se viva internamente, sino que también se comunique de manera efectiva al exterior. Tener un ambiente donde todos, desde madres hasta miembros de la comunidad LGBTQI+ y personas con discapacidades, se sientan incluidos es esencial. Sin embargo, igual de importante es cómo se comunica esta cultura inclusiva (Entrevista con EM39S).

El rol principal del *marketing* y la publicidad consiste en lograr una comunicación efectiva:

El *marketing* juega un papel significativo al ser el medio que comunica las decisiones gerenciales, especialmente en temas de diversidad e inclusión. Es esencial que el *marketing* tenga una guía clara sobre su público objetivo y cómo interactuar con ellos para evitar errores. El desafío radica en que el marketing no solo debe comunicar, sino también entender a sus audiencias de manera efectiva. En un contexto donde las redes sociales y los *influencer* tienen un impacto significativo en la opinión pública, es fundamental escuchar y responder a lo que las audiencias están diciendo. Esto requiere un enfoque de *marketing* más *bottom-up*, donde las opiniones y necesidades del público influyen en la estrategia. La cultura de cancelación y el temor a las reacciones negativas

han llevado a las empresas a ser más cautelosas, lo que a veces resulta en mensajes neutros que no desafían el *statu quo* ni promueven cambios. Para evitar esto, el marketing debe ir más allá de la simple comunicación, incorporando la retroalimentación de las audiencias y asegurándose de que los mensajes sean auténticos y reflejen un compromiso genuino con la diversidad e inclusión. Finalmente, los líderes, que pueden no tener el tiempo para manejar directamente estos matices, dependen del *marketing* para interpretar y comunicar de manera efectiva las decisiones estratégicas. Por lo tanto, es importante que los equipos de *marketing* estén bien informados y alineados con los objetivos de la empresa para llevar a cabo esta tarea con éxito (Entrevista con EH39S).

Este rol implica comprender a las audiencias y adaptar las estrategias para reflejar la diversidad de la sociedad:

El papel del *marketing* y la publicidad es reflejar la diversidad de la sociedad. Aunque el objetivo principal de estas estrategias es vender y mantener la sostenibilidad de una empresa, también deben ser coherentes con la realidad social y evitar la segregación (Entrevista con EM36S).

El *marketing* debe trabajar en conjunto con otros departamentos para gestionar las causas sociales de manera transversal, asegurando que las iniciativas impacten tanto dentro como fuera de la organización:

En las organizaciones, la responsabilidad de gestionar causas sociales puede recaer en diferentes departamentos, como Comunicaciones, Talento Humano o Mercadeo, dependiendo de la estructura y tamaño de la empresa. Independientemente de qué departamento lo gestione, se considera que estos temas son tan importantes que deben ser transversales a toda la organización (Entrevista con EM42S).

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante relacionar estos avances que promueven un entorno más inclusivo y equitativo dentro de la cultura empresarial y que refuercen la responsabilidad social que tienen las corporaciones con su entorno:

La evolución del concepto de responsabilidad social corporativa hacia la sostenibilidad refleja un cambio en cómo las empresas abordan su impacto en la sociedad y el medioambiente. La Cámara de la Diversidad sostiene que la sostenibilidad actúa como una gran sombrilla que abarca diversas temáticas, incluyendo la responsabilidad social, la diversidad, equidad e inclusión, la neutralidad de carbono y las políticas laborales justas. Ser socialmente responsable implica cuidar de forma adecuada todos los grupos de interés de una empresa, no solo por cumplir con las expectativas, sino por hacer lo correcto. Esto incluye talento, clientes, proveedores, accionistas, el gobierno y la comunidad en general. La sostenibilidad proporciona un marco informativo y metodológico que guía a las empresas hacia objetivos coherentes y de largo plazo, como los ODS al 2030. El compromiso con la sostenibilidad requiere que las empresas integren estos principios de manera genuina en sus operaciones diarias, asegurando un trato justo y digno a todos sus grupos de interés. La diversidad, en particular, juega un papel fundamental en materializar el discurso de sostenibilidad en acciones concretas, promoviendo un entorno inclusivo y equitativo que refuerza la responsabilidad social de la organización. Así, las empresas no solo implementan acciones aisladas, sino que se convierten en socialmente responsables y sostenibles (Entrevista con EH41S).

Pero más allá de la responsabilidad social empresarial o corporativa, el mayor compromiso viene de los líderes de la organización y la transformación cultural que se pueda obtener:

La responsabilidad social corporativa (RSC) y la responsabilidad social empresarial (RSE) son términos sinónimos, ya que ambos se enfocan en involucrar a los grupos de interés para alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, piensas que la transformación en temas de diversidad, inclusión y equidad de género debería ser

liderada por las altas direcciones de las empresas, y no solo por los programas de RSC/RSE. Aunque la RSC/RSE ejecuta programas que pueden influir en la cultura organizacional, las verdaderas transformaciones culturales y estratégicas deben provenir de la alta gerencia y la gobernanza. Es en estos niveles donde se establecen las directrices sobre cómo la empresa aborda la diversidad e inclusión, y se desarrollan programas y campañas efectivas para lograr la inclusión laboral. Además, es desde la alta dirección donde se puede influir en los proveedores y otros elementos de la cadena de valor para mejorar la inclusión y diversidad. Hay empresas donde los programas de RSC/RSE son significativos, las transformaciones sociales, ambientales y culturales requieren gestión desde los niveles de decisión más altos, donde hay capacidad de tomar decisiones e invertir recursos en estas áreas (Entrevista con EM39S).

Pero para integrar las temáticas de diversidad, equidad e inclusión se debe tener un propósito y un enfoque transversal a la organización:

Para integrar la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en una estrategia de RSE, es crucial primero entender el propósito de la RSE dentro de la organización. La DEI y la sostenibilidad deben ser enfoques transversales que permeen toda la organización, no limitándose a un área específica como recursos humanos o finanzas. Por ejemplo, el Grupo Éxito, dentro de su programa de RSE, podría aplicar un enfoque de DEI en el desarrollo de proveedores. Esto podría implicar ofrecer condiciones especiales a proveedores que enfrentan más desafíos, como madres cabeza de hogar, reconociendo las dificultades adicionales que pueden tener. Es importante diferenciar entre una estrategia de atracción de talento y la RSE. Reclutar mujeres o personas de la comunidad LGBTI no constituye RSE *per se*, sino que es una decisión estratégica para aumentar la diversidad dentro de la organización, entendiendo los beneficios que esto conlleva. La conversación sobre DEI y RSE puede ser sutil y compleja. Las decisiones diarias deben estar alineadas con una estrategia clara para evitar inconsistencias y asegurar que las iniciativas no sean vulnerables a cambios de liderazgo. Un marco estratégico bien definido es esencial para justificar y comunicar las decisiones, como

la promoción de mujeres a posiciones de liderazgo, asegurando que estas no se perciban como simples modas, sino como parte de un compromiso estratégico a largo plazo (Entrevista con EH39S).

La responsabilidad social es un compromiso que trasciende la visión de la organización y la permea en todos sus ámbitos:

La responsabilidad social requiere un respeto absoluto por la diversidad y la diferencia. Para hablar de responsabilidad social en una organización es esencial fomentar un ambiente donde las decisiones se tomen de manera consciente, considerando no solo el propio bienestar, sino también el de los demás y del entorno, incluyendo el medioambiente. La verdadera responsabilidad social se logra al reconocer y valorar la alteridad y el impacto que nuestras acciones tienen en las personas y el mundo que nos rodea (Entrevista con EM44E).

La coherencia es importante al momento de tomar las decisiones de por qué se apoya una causa u otra, y debe ser coherente con la naturaleza de la organización:

Los ODS proporcionan un marco general bajo el cual se sitúa la RSE. Dentro de la RSE, las empresas pueden emprender diversas acciones alineadas con su misión y valores. Estas acciones pueden abarcar desde la equidad de género y el medioambiente hasta causas como el cáncer de mama y la violencia doméstica. La elección de las causas que se desean apoyar suele estar relacionada con la coherencia entre la naturaleza de la empresa y sus actividades principales. Por ejemplo, una empresa cuyos productos son vendidos por amas de casa podría centrarse en la lucha contra la violencia de género. En contraste, una empresa orientada al deporte podría optar por apoyar iniciativas deportivas o relacionadas con segundas oportunidades, como las impulsadas por Johana Bahamón. La selección de las causas que se desean apoyar debe alinearse con la marca y los objetivos de la organización para maximizar su impacto y relevancia (Entrevista con EM42S).

8. DISCUSIÓN

El concepto de RSC tiene sus raíces en el influyente trabajo de Howard Bowen, quien en 1953 publicó un libro sobre la responsabilidad social de los hombres de negocios. Este concepto busca evaluar y gestionar los impactos que una empresa tiene en la comunidad en la que opera. Según Bowen, las posiciones corporativas pueden variar desde satisfacer únicamente las demandas de los grupos directamente relacionados con el desempeño de la organización hasta adoptar enfoques más amplios que incluyan dimensiones externas del campo social (Bowen, 1953).

Esta investigación revela que, bajo la sombrilla de la RSC, las empresas presentan sus logros de sostenibilidad mediante informes de gestión, alineados con los ODS establecidos por las Naciones Unidas en el 2015. Estos informes incluyen aspectos de diversidad, fortaleciendo la reputación empresarial al cumplir con los estándares internacionales. Este compromiso es evaluado por organizaciones como Merco, que destaca a las empresas dentro de sus acciones de mercadeo y estrategias corporativas en relación con su compromiso social.

Dicho contexto subraya la importancia de la Responsabilidad Social en el ámbito empresarial colombiano, en donde la diversidad y la inclusión no solo se consideran valores fundamentales, sino elementos clave para el cumplimiento de normativas internacionales y la mejora de la competitividad en un mercado globalizado.

Al concluir la investigación, se identificaron varios factores cruciales que deben considerarse al integrar la diversidad, equidad e inclusión en una organización; estos son:

- Compromiso estratégico: la inclusión debe ser un compromiso inherente a la visión estratégica del negocio, implicando a todas las áreas clave de la organización.
- Roles claros en áreas vitales:
 - Recursos humanos: juega un papel esencial en comprender la cultura organizacional y dirigir la transición hacia una mayor inclusividad, considerando toda la cadena de valor.
 - *Marketing*: es vital para establecer procesos de comunicación claros y consistentes que reflejen las necesidades de la marca, el negocio y sus colaboradores, buscando lograr un impacto positivo.
 - Finanzas: debe centrarse en medir el impacto financiero del cambio cultural hacia la inclusión.
- Transparencia y sensibilización: todos los colaboradores deben entender y estar informados sobre el porqué del cambio, con total transparencia y claridad sobre los resultados esperados.
- Coherencia entre discurso y acción: es fundamental alinear las palabras con las acciones para evitar efectos adversos y asegurar que los objetivos se alcancen correctamente.
- Rol del *marketing*: el *marketing* es esencial para comunicar el enfoque de DEI, mostrando las diversas realidades y los desafíos internos de la organización, y fomentando así una cultura más inclusiva tanto interna como externamente.

Un excelente ejemplo se encuentra en Chile, donde en el 2021 Acción Empresas publicó su “Manual de gestión de la diversidad e inclusión”. Este documento ofrece recomendaciones para implementar los procesos de DEI en las empresas, subrayando que, aunque no existe una fórmula universal para adaptarse a la cultura particular de cada organización, sí se identifican claramente los beneficios de gestionarla adecuadamente (Fuentes, 2024). La integración de DEI es esencial y actúa como un diferenciador en la gestión empresarial moderna (Acción Empresas, 2021). El manual propone cuatro pasos fundamentales: gobernanza, diagnóstico, plan de acción y seguimiento.

En conclusión, la gestión de DEI dentro de una organización no solo es un imperativo estratégico, sino también un diferenciador clave que, bien manejado, puede aportar beneficios significativos. Sin embargo, su implementación enfrenta múltiples retos que deben ser abordados por todas las áreas de la organización, con diligencia y compromiso.

El papel de la alta gerencia es esencial en la integración de políticas de DEI dentro de una organización. Según Fuentes (2024), la alta dirección debe definir objetivos e indicadores claros, asegurando la asignación de recursos necesarios para su implementación. Los hallazgos de esta investigación se alinean con la idea de que los líderes y responsables de la toma de decisiones son los principales impulsores de la integración de DEI, lo que a su vez genera un mayor compromiso entre los colaboradores.

Además, es crucial realizar un diagnóstico inicial que ofrezca una visión clara del punto de partida y permita comprender el mapa de diversidad de la organización (Fuentes, 2024). Este enfoque coincide con los expertos entrevistados, quienes enfatizan la

importancia de reconocer el entorno y los retos culturales específicos antes de establecer unos objetivos clave.

También es importante el desarrollo de un plan de acción estratégico basado en los resultados del diagnóstico, enfocado en mejorar la gestión de la diversidad abordando brechas y puntos críticos (Fuentes, 2024). Esto se alinea con las recomendaciones de expertos sobre la necesidad de entender la situación actual y futura de la organización, involucrando a todos los actores para integrar la visión y estrategia de la empresa, con el objetivo final de cultivar una cultura más inclusiva.

Para terminar, hacemos alusión al seguimiento, que es fundamental para evaluar el progreso mediante indicadores y metas concretas previamente establecidas (Fuentes, 2024). Esta investigación también sugiere que las perspectivas de DEI deben evaluarse a corto, mediano y largo plazo. Aunque la adopción de esta visión puede ser un proceso lento, especialmente en organizaciones tradicionales, la presión positiva de estándares internacionales y normativas sectoriales actuales facilitará su integración progresiva hasta convertirse en estándares empresariales.

La gestión de DEI demanda una comunicación efectiva y amplia difusión como pilar transversal (Fuentes, 2024). Aquí, el *marketing* y la comunicación juegan un papel vital en la generación de una cultura inclusiva interna, así como en el fortalecimiento de una reputación de marca coherente ante los consumidores finales.

Fuentes (2024) propone, por tanto, que la transformación hacia una organización más inclusiva es un proceso continuo, sustentado en una sólida estrategia de comunicación para consolidar estas prácticas como parte integral de la cultura empresarial.

9. CONCLUSIONES

Este estudio ha mostrado los aspectos cruciales para que una empresa implemente efectivamente la diversidad, equidad e inclusión (DEI) en su cultura empresarial. Se ha demostrado que la gestión de DEI es un pilar fundamental que puede reforzar las estrategias de *marketing*, enriqueciendo el ambiente laboral y transformando la cultura organizacional hacia un entorno más inclusivo y equitativo para todos los colaboradores.

Una de las principales conclusiones es la identificación de los actores esenciales para liderar este cambio cultural. Un liderazgo comprometido y genuino es clave para integrar estos principios, tanto en la comunicación interna como externa, abordando y mitigando sesgos inconscientes. Es imperativo que las organizaciones adapten su comunicación estratégica para satisfacer necesidades internas y externas, asegurando que todos los mensajes sean inclusivos y respetuosos. Las buenas prácticas identificadas tienen en cuenta el uso de lenguaje inclusivo, el respeto por las identidades diversas y la implementación de estrategias innovadoras para compartir iniciativas de impacto social.

Dos factores se han destacado como clave para un impacto positivo en los procesos de DEI: la creación de una cultura que valore las diferencias y la comunicación efectiva de estos valores. Se ha evidenciado que una verdadera transformación cultural requiere más que la implementación de leyes o políticas, ya que depende, en gran medida, de cómo se

comunican y establecen los valores de DEI. Un enfoque estructurado para integrar la DEI en la cultura y las operaciones organizacionales demuestra ser un camino efectivo, apoyado por evaluaciones internas y asesoría externa. Esta combinación permite mejorar, alcanzar estándares empresariales y adaptar códigos de ética y procesos de selección para ser más inclusivos.

A nivel global, a pesar de los desafíos políticos y culturales, particularmente en regiones con resistencias legales, hay un creciente impulso para discutir y abordar estas cuestiones. En el contexto colombiano, el estudio revela que los cambios sustanciales en los procesos de DEI han sido propulsados por la globalización, la presión de las multinacionales y una evolución social interna. Las generaciones más jóvenes, como los *millennials* y la Generación Z, han acelerado las conversaciones sobre diversidad, obligando a las organizaciones a demostrar un compromiso auténtico.

La transformación cultural es un proceso que exige tiempo, coherencia entre el discurso y la acción, y un enfoque estratégico. Es vital centrarse en acciones bien planificadas y comunicadas que consideren el impacto a lo largo de toda la cadena de valor y en los grupos de interés externos. La implementación de procesos de DEI debe ser un esfuerzo integral basado en un liderazgo consciente y comprometido, en busca de soluciones viables.

Finalmente, la integración de la DEI no es solo un estándar ético, sino también una estrategia de negocio que puede incrementar la rentabilidad, reducir costos y mejorar la reputación organizacional. Adaptarse a las nuevas expectativas sociales y a generaciones más abiertas no solo promoverá un entorno laboral inclusivo, sino que también se

reflejará en las prácticas cotidianas de las empresas, estableciendo una nueva norma de excelencia empresarial.

Este estudio ha demostrado que el *marketing* es una herramienta poderosa para comunicar y reflejar una cultura inclusiva, alinear las decisiones estratégicas con los valores de diversidad, equidad e inclusión de la empresa y fortalecer el posicionamiento de la marca. Un enfoque *bottom-up* es esencial para comprender a las audiencias y asimilar sus comentarios, lo cual permite crear mensajes auténticos que desafíen el *statu quo* y promuevan el cambio. En la era de las redes sociales, es crucial que las empresas sean cautelosas pero audaces, evitando mensajes neutros y asegurando un compromiso genuino con la inclusión en todos los sectores.

Desarrollar una cultura inclusiva, tanto interna como externamente, es primordial para que las empresas comuniquen estos valores de manera efectiva. Esto crea una conexión emocional y un reconocimiento genuino de la marca, fortaleciendo su posicionamiento y demostrando un compromiso auténtico con la inclusión. Las empresas deben centrarse en cultivar competencias y conocimientos, asegurando un trato igualitario y superando prejuicios mediante el uso del lenguaje inclusivo y la empatía.

La contribución teórica de esta investigación se centra en las consideraciones clave para que las empresas integren, diseñen y ejecuten estrategias de DEI. La RSC, alineada con la sostenibilidad, refleja un cambio hacia una gestión del impacto social que proporciona un marco amplio, guiando a las empresas hacia objetivos coherentes a largo plazo, como los ODS. Si bien los programas de RSC pueden influir positivamente en la cultura

organizacional, las transformaciones en DEI deben ser lideradas por la alta dirección para asegurar coherencia y efectividad.

Las empresas deben integrar los procesos de DEI y sostenibilidad de manera transversal, evitando acciones aisladas y demostrando un compromiso auténtico. Este enfoque no solo mejora el entorno laboral y la reputación de la empresa, sino que también atrae talento diverso y fomenta un impacto social positivo, lo que impulsa el crecimiento y las oportunidades de colaboración. En resumen, la investigación destaca que la integración de DEI en las estrategias de comunicación, mercadeo y RSC es vital para construir una cultura corporativa inclusiva que refleje genuinamente estos valores y promueva un impacto positivo en la sociedad.

1 10. REFERENCIAS

Acerca de aequales (2022). *Aequales*. <https://aequales.com/acerca-de-aequales/>.

Acción empresas (2021). Manual de gestión de la diversidad e inclusión (D&I) en las empresas: línea temática personas y trabajo. <https://accionempresas.cl/content/uploads/manual-de-gestion-de-la-diversidad-e-inclusion-en-las-empresas-2021.pdf>.

Bernini, L. (2021). LGBTQIA+. <https://hdl.handle.net/11562/1044777>.

Bourdieu, P. y Wacquant, L. J. (1995). *Respuestas: por una antropología reflexiva*. Grijalbo.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.

- Castillo, D. F. (2022). Fomento y fortalecimiento de la cultura inclusiva en el cantón El Empalme-Guayas-Ecuador.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8429752>.
- Deloitte (2022). Global human capital trends. <https://www2.deloitte.com>.
- Diversidad e inclusión en Colombia: hacia un país más inclusivo (2021). PwC.
<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones.html>.
- Diversidad sexual, identidades de género, orientaciones sexuales (2022). Profamilia.
<https://profamilia.org.co/aprende/diversidad-sexual/>.
- Diversity wins: How inclusion matters (2020). McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com>.
- Fischer, E., Castilhos, R. y Fonseca, M. (2014). The qualitative interview in marketing and consumer research: Paradigmatic approaches and guideline. REMark. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 67–79. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.5585/remark.v13i4.2762>.
- Fuentes, N. (2024). *Modelo metodológico para la gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones* (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. repositorio.uchile.cl. <https://doi.org/10.58011/tte1-b876>
- Fundación Adecco (2018). RSC, diversidad e inclusión: autoevaluación de la empresa española. <https://fundacionadecco.org/wp-content/uploads/2018/12/informe-rsc-diversidad-inclusion.pdf>

- Gestión de la diversidad sexual en las empresas (2019). *Geseme*.
<https://geseme.com/gestion-de-la-diversidad-sexual-en-las-empresas/>.
- Glassdoor's diversity and inclusion workplace survey (2020). *Glassdoor*.
<https://www.glassdoor.com/blog/glassdoors-diversity-and-inclusion-workplace-survey/>.
- Gómez-Bayona, L. y Uribe-Piedrahita, J. (2018). Marketing relacional: la evolución del concepto. *Espacios*, 37(25), 11-13.
https://www.researchgate.net/publication/327108062_Marketing_Relacional_La_evolucion_del_concepto.
- Gómez-Romero, J. G., Jiménez, R. R. y Villarreal-Solís, F. M. (2023). La cultura y el *engagement* organizacional: el caso de una institución de educación superior. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1575>.
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing*. Elsevier.
- Importancia del marketing inclusivo en la actualidad | Paxzu Colombia (2021).
<https://blog.paxzu.com/que-es-el-marketing-inclusivo>.
- Inglethorpe, R. (2022). Diversity and inclusion statistics | 31 D&I Stats and Trends for 2022. <https://www.clevry.com/en/blog/diversity-and-inclusion-statistics/>.
- Jiménez, J. y Mesa, P. (2020). La cultura inclusiva para la atención a la diversidad. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, año 8.

https://www.researchgate.net/publication/347291773_La_cultura_inclusiva_par_a_la_atencion_a_la_diversidad.

Lenguaje inclusivo: la RAE aseguró que el uso de la “e” es innecesario (2020). *Infobae*.
<https://www.infobae.com/cultura/2020/12/14/lenguaje-inclusivo-la-rae-sostiene-que-el-uso-de-la-e-es-innecesario/>.

Listado: las doce empresas que son líderes en diversidad, equidad e inclusión en Colombia (2023). *Forbes*. <https://forbes.co/2023/06/21/diversidad-equidad-e-inclusion/listado-las-12-empresas-que-son-lideres-en-diversidad-equidad-e-inclusion-en-colombia>.

Maram, L. (2021). Qué es rainbow washing y por qué hay que evitarlo.
<https://www.luismaram.com/que-es-rainbow-washing/>.

Merino, J. y Méndez de Vigo, T. (2024). *Marketing inclusivo en la industria cosmética y de cuidado personal: el caso DOVE* [Trabajo de Grado]. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.

Ministerio de Cultura de Colombia (2019). *Política de diversidad cultural de Colombia: compendio de políticas culturales*.
https://mng.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-diversidad-cultural/Documents/07_politica_diversidad_cultural.pdf.

Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2022). *Inclusión y equidad: hacia la construcción de una política de educación inclusiva para Colombia: nota técnica*.
Ministerio de Educación Nacional.

Paxzu Agencia Digital (2021). Importancia del *marketing* inclusivo en la actualidad.

[https://blog.paxzu.com/que-es-el-marketing-](https://blog.paxzu.com/que-es-el-marketing-inclusivo#:~:text=El%20marketing%20inclusivo%20es%20una,y%20culturales%20de%20gran%20valor.)

[inclusivo#:~:text=El%20marketing%20inclusivo%20es%20una,y%20culturales%20de%20gran%20valor.](https://blog.paxzu.com/que-es-el-marketing-inclusivo#:~:text=El%20marketing%20inclusivo%20es%20una,y%20culturales%20de%20gran%20valor.)

Pérez-Chao, F. y Pipic, E. (2024). Diversidad, equidad e inclusión: estas organizaciones

lo están haciendo bien. *Foro Económico Mundial*.

<https://es.weforum.org/stories/2024/01/diversidad-equidad-e-inclusion-estas-organizaciones-lo-estan-haciendo-bien/>.

Plancarte, P. (2017). Inclusión educativa y cultura inclusiva. *Revista de Educación*

Inclusiva, 10(2), 213-226.

¿Qué es Merco? (2025). *Merco*. <https://www.merco.info/mx/que-es-merco.>

Quiénes somos (2024). *Cámara de la Diversidad*.

<https://camaradeladiversidad.com/index.php/home/nosotros/>.

República de Colombia (2015). Decreto 2340.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=69404.>

República de Colombia (2017). Sentencia T-572.

<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2017/t-572-17.htm.>

Romero, M. (2022a). ¿Qué es la cultura incluyente? [https://www.expoknews.com/que-](https://www.expoknews.com/que-es-la-cultura-incluyente/)

[es-la-cultura-incluyente/](https://www.expoknews.com/que-es-la-cultura-incluyente/).

Romero, M. (2022b). ¿Qué es la diversidad e inclusión?

<https://www.expoknews.com/que-es-la-diversidad-e-inclusion/>.

- Rudnik, J. (2022). 90 key recruiting statistics for hiring managers in 2022.
<https://www.myshortlister.com/insights/recruiting-statistics>
- Sánchez, G. (2022). Endomarketing e identidad corporativa en colaboradores de la empresa Todhogar Inversiones EIRL, Tarapoto-2022. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/95049>.
- Scott, K. A., Heathcote, J. M. y Gruman, J. A. (2011). The diverse organization: Finding gold at the end of the rainbow. *Human Resource Management*, 50(6), 735-755.
- Semana Nacional de la Diversidad Sexual (s. f.). <https://www.sanjosedelguaviareguaviare.gov.co/publicaciones/1154/semana-nacional-de-la-diversidad-sexual/>.
- Siqueiros-Quintana, M. y Vera-Noriega, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 181-199.
<https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2022.36.1190>.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- Turner, S. (2015). The radical transformation of diversity and inclusion the millennial influence.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-inclus-millennial-influence-120215.pdf>.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

Waters, G. (2021). Creating LGBTQ+ inclusive marketing campaigns.
<https://bthechange.com/creating-lgbtq-inclusive-marketing-campaigns-e25a40c42fd9>.

Why diversity and inclusion has become a business priority (2019). *Joshbersin*.
<https://joshbersin.com/2015/12/why-diversity-and-inclusion-will-be-a-top-priority-for-2016/>.

Women in the Workplace 2021 (2022). *McKinsey & Company*.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>.