

Análisis de los beneficios de implementar estrategias para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural en las Organizaciones.

Elaborado por:

Alexander Peña Cubillos

Ana Manuela Rodríguez Sierra

Andrea Astrid Castillo Rojas

Universidad EAN

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Postgrado

Bogotá

## Tabla de Contenido

1. Resumen .....	5
2. Planteamiento del Problema.....	5
2.1 Antecedentes del problema. ....	7
2.2 Descripción del problema.....	8
2.3 Pregunta de investigación.....	10
3. Objetivos .....	10
3.1 Objetivo general.....	10
3.2 Objetivos específicos. ....	10
4. Justificación.....	11
5. Marco Teórico.....	13
6. Metodología.....	26
6.1 Enfoque de la investigación.....	26
6.2 Alcance de la investigación .....	27
6.3 Diseño de la investigación .....	27
6.4 Definición de Variables.....	28
6.5 Población y Muestra.....	29
6.6 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información.....	30
6.7 Técnicas de análisis de datos .....	31
7. Análisis y discusión de resultados.....	34
7.1 Análisis de buenas prácticas implementadas por organizaciones en Colombia .....	35
7.1.1 Sobre Bavaria S.A.....	35
7.1.2 Objeto de implementación de estrategias corporativas focalizadas en su entorno laboral - Bavaria S.A.....	36
7.1.3 Sobre Ecopetrol S.A.....	36
7.1.4 Objeto de implementación de estrategias corporativas focalizadas en su entorno laboral - Ecopetrol S.A.....	37
7.1.5 Matriz diagnóstico e identificación de los beneficios que han logrado Ecopetrol y Bavaria .....	38
7.2 Encuestas líderes .....	42
7.3 Encuesta individual.....	45

**8. Conclusiones..... 57**

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 - Diversidad e inclusión .....	18
Ilustración 2 - Las 100 mejores empresas en diversidad e inclusión según Refinitiv.....	19
Ilustración 3 - Tasa mundial de empleo masculino y femenino por región.....	21
Ilustración 4 – Lista de empresas latinoamericanas con políticas de Inclusión.....	25
Ilustración 5 - Variables de este trabajo de investigación .....	28
Ilustración 6 – Definición de Variables.....	33
Ilustración 7 – Ruta de trabajo Ecopetrol (proceso de inclusión).....	38
Ilustración 8 – Matriz Variable Operacional Equidad de Género .....	39
Ilustración 9– Matriz Variable Operacional Inclusión de Género .....	40
Ilustración 10 – Matriz Variable Operacional Diversidad Cultural.....	41
Ilustración 11 – Resultados encuestas líderes.....	42
Ilustración 12 - Resultados encuestas líderes (2).....	43
Ilustración 13 - Resultados encuestas líderes (3).....	44
Ilustración 14 - Resultados encuestas Individual.....	45
Ilustración 15 - Resultados encuestas Individual (2).....	46
Ilustración 16 - Resultados encuestas Individual (3).....	46
Ilustración 17 - Resultados encuestas Individual (4).....	47
Ilustración 18 - Resultados encuestas Individual (5).....	48
Ilustración 19 - Resultados encuestas Individual (6).....	48
Ilustración 20 - Resultados encuestas Individual (7).....	49
Ilustración 21 - Resultados encuestas Individual (8).....	50
Ilustración 22 - Resultados encuestas Individual (9).....	50
Ilustración 23 - Resultados encuestas Individual (10).....	51
Ilustración 24 - Resultados encuestas Individual (11).....	52
Ilustración 25 - Resultados encuestas Individual (12).....	52
Ilustración 26 - Resultados encuestas Individual (13).....	53
Ilustración 27 - Resultados encuestas Individual (14).....	54
Ilustración 28 - Resultados encuestas Individual (15).....	54
Ilustración 29 - Resultados encuestas Individual (16).....	55
Ilustración 30 - Resultados encuestas Individual (17).....	55
Ilustración 31 - Resultados encuestas Individual (18).....	56
Ilustración 32 - Resultados encuestas Individual (19).....	56

## **1. Resumen**

Los temas de inclusión, diversidad cultural y equidad de género son temas de suma importancia para las organizaciones hoy porque en décadas pasadas se vivió muy marcado el tema de discriminación por alguno de estos factores, esto generaba malos ambientes laborales que se veían reflejados en la baja productividad, por eso es importante analizar los beneficios de implementar estrategias empresariales relacionadas con la equidad de género, inclusión y diversidad cultural, no solo para mejorar la productividad de las organizaciones, sino que también porque es algo que incluso la ONU ha contemplado dentro de sus objetivos de desarrollo sostenible, lo que demuestra la urgencia de pensar en estas estrategias como algo fundamental para la sostenibilidad y crecimiento de las diferentes organizaciones, empresas como Ecopetrol o Bavaria son ejemplo del crecimiento y reconocimiento que puede llegar a dar esta implementación de dichas estrategias.

### **Abstract**

The issues of inclusion, cultural diversity and gender equity are extremely important issues for organizations today because in past decades the issue of discrimination due to any of these factors was very marked, this generated bad work environments that were reflected in the low productivity, that is why it is important to analyze the benefits of implementing business strategies related to gender equality, inclusion and cultural diversity, not only to improve the productivity of organizations, but also because it is something that even the UN has considered within its sustainable development

objectives, which demonstrates the urgency of thinking about these strategies as something fundamental for the sustainability and growth of different organizations, companies such as Ecopetrol or Bavaria are examples of the growth and recognition that this implementation of said strategies can give.

***Palabras clave:*** Inclusión, diversidad cultural, equidad de género, sensibilización, discriminación en organizaciones.

## **2. Planteamiento del Problema**

La participación de comunidades marginadas a lo largo del tiempo, como lo son las personas que hacen parte de la comunidad LGBTIQA+, indígenas, negras, e inclusive mujeres, en ambientes laborales activos, ha aumentado en los últimos años.

Este incremento laboral de las comunidades anteriormente mencionadas, que aún no es comparable con el número de hombres heterosexuales blancos activos laboralmente, hace que las organizaciones empiecen a gestar estrategias para crear ambientes laborales sanos y seguros para dichas comunidades.

Las empresas en Colombia son motores de desarrollo y economía en la región y por esta razón deben garantizar la participación de todos los actores de la sociedad, cumpliendo con las consignas básicas, como lo son el empleo digno, y la no discriminación.

Abordar esta problemática, permitirá identificar los beneficios de tener compañías con una cultura organizacional, basada en la equidad de género, la inclusión y la diversidad.

## **2.1 Antecedentes del problema.**

Durante las últimas décadas, se ha realizado un gran esfuerzo para iniciar cambios en las políticas, prácticas y programas que aborden la persistente disparidad de género y otros problemas relacionados con la inclusión y la diversidad cultural. Poco a poco van quedando rezagados los conceptos de prejuicios por género, orientación sexual o pensamiento más vanguardistas y modernos de la población. No entrar en la ola de modernización puede traer a las empresas la muerte en el mercado.

Las compañías modernas han entendido la necesidad de generar estrategias que permitan a sus empleados sentirse a gusto de acuerdo con el contexto social y cultural en que viven, encaminada a lograr un balance de género, inclusión y diversidad cultural desde cualquier rango o cargo. En Colombia aún existe una brecha bastante marcada en dichos temas, frente a grandes compañías de nivel mundial. “Aunque diversas investigaciones aseguran que la diversidad de género en el liderazgo de las empresas conduce a mejores tomas de decisiones y resultados, en países como Colombia sigue existiendo una deuda enorme en este sentido. De hecho, el año pasado solo el 5% de los cargos de CEO fueron ocupados por mujeres, una fuerte reducción frente al 14,3% que representaban en 2018.” (Vargas, 2022)

Aunque en los últimos años, las tasas de empleabilidad para mujeres y personas pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+ ha aumentado, aun no se tiene la suficiente participación o confianza por parte de las empresas colombiana para estos sectores. Según datos del DANE el desempleo en mujeres para el segundo trimestre del año 2022, aumento al 14%, mientras que para los hombres fue del 8.9%. (DANE, 2022). Por su parte, la tasa de desempleo se ubicó en 15,4% para la población LGBTIQ+ y en 12,0% para la población no LGBTIQ+. (DANE, DANE, 2022). Pero la brecha no solo se centra en el empleo por género, sino también en los salarios, de acuerdo con el informe de la Federación Colombiana de Gestión Humana (Acrip), en Colombia un hombre en un cargo de alta gerencia devenga un 36% más de salario que una mujer.

Es por esto, que las empresas deben liderar estrategias e iniciativas que permitan reducir las brechas mencionadas anteriormente, pero también porque esta demostrado que puede traer grandes beneficios a la organización, ser una compañía diversa, incluyente y equitativa.

## **2.2 Descripción del problema.**

La discriminación laboral se encuentra consignada en conductas de acoso laboral, en los términos de la Ley 1010 de 2006. En esta medida, el organismo para conocer de este tipo de casos sería el Comité de Convivencia de las compañías que, si bien no tiene la competencia legal para declarar la existencia de acoso laboral como tal, sí se rige por un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para restablecer la armonía laboral entre las partes involucradas. (Lievano, 2021). Lamentablemente, si

la compañía no cuenta con una cultura de tolerancia cero frente a actos de discriminación, será muy difícil dar visibilidad a este tipo de acciones.

Dentro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por la Organización de las Naciones Unidas, se evidencian dos objetivos claves que van encaminados a la equidad de género, inclusión y diversidad cultural. Bajo el número 5, este objetivo busca lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas, y el objetivo número 8 que promueve el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. (ONU, s.f.). En Colombia una de las promesas del actual gobierno es la creación del Ministerio de la Igualdad, el cual se enfocará en avanzar en políticas públicas para las poblaciones marginadas, y así alinearse bajo lo consignado en los ODS de la ONU. Al ser las empresas motores de desarrollo en el país, se vuelve fundamental encaminar esfuerzos para lograr estos mandatos mencionados anteriormente y que serán seguramente políticas públicas, generando estrategias que permitan integrar de manera responsable y sostenible al mundo laboral a las comunidades marginadas.

No solo se trata del desarrollo de la sociedad, las empresas también han reconocido que una de las estrategias para retención de talento en esta era moderna, especialmente para las nuevas generaciones, las cuales no solo buscan estabilidad financiera a la hora de acceder a un trabajo, sino también crecimiento emocional y personal, así como trabajos que vayan alineados a sus principios, valores y creencias, es también generar espacios seguros para todos los actores. Las compañías más

grandes y reconocidas han trabajado por años para lograr una cultura organizacional diversa e incluyente, lo cual da como resultados empresas más proactivas, exitosas y con reconocimiento a nivel mundial.

Las organizaciones deben ser más hábiles y proactivas para formular estrategias de crecimiento y sostenibilidad con base en una gestión del talento que considere diversas tendencias actuales. (Iván Imperial, 2016).

### **2.3 Pregunta de investigación.**

¿Cuáles son los beneficios de implementar estrategias empresariales para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural en las organizaciones?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general.**

Analizar los beneficios de implementar estrategias empresariales para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural.

### **3.2 Objetivos específicos.**

- Identificar los beneficios y buenas prácticas implementadas en organizaciones a nivel nacional para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural en las organizaciones.

- Análisis de las diferentes posturas colaborador / organización frente a la sensibilización de la equidad de género, inclusión y diversidad cultural.
- Manifestar la importancia de la adaptación de las organizaciones frente a la sensibilización de la equidad de género, inclusión y diversidad cultural para poder seguir siendo sostenibles en el tiempo.

#### **4. Justificación**

Con este estudio, argumentaremos los beneficios de aplicar estrategias que construyan una cultura inclusiva y equitativa para hacer frente a las brechas de diversidad de género, sexual, social y cultural en los colaboradores (Forrester, J & Vigier, A.,2017), y de esta forma incentivar a generar un clima laboral positivo.

En primera instancia con esta investigación a través del estudio de datos de distintas organizaciones, abordaremos el papel que juega la relación organización – colaborador y de igual manera estudiaremos las distintas buenas prácticas laborales que han implementado grandes organizaciones y los cambios que han logrado con ello, asimismo, que tan práctico resultaría implementarlas en organizaciones que aún no han mitigado las brechas en su fuerza laboral.

Para abordar el estado actual de las organizaciones en Colombia, para el 2021 solo 28% de organizaciones colombianas cuenta con metas de género y 30% con metas de género en liderazgo, así mismo solo el 28.7% cuenta con políticas de igualdad salarial.

Por otro lado, de 300 empresas que participan en el Ranking Par, para el 2021 el 61% posee un comité de género y/o diversidad y el 66% aplica políticas de equidad de género y/o diversidad. (informe Raking Par, 2021).

Durante los últimos años ha cogido mucha fuerza las tendencias de inclusión, equidad y diversidad en el ámbito empresarial, por esto es importante mostrar los beneficios de la implementación de estrategias empresariales de inclusión, equidad y diversidad que incentiven y sensibilicen en todo tipo de organizaciones, no solo las grandes que cuentan con participación en diferentes partes del mundo, donde ya existen metas de género, inclusión y diversidad, hasta crearon comités cuyo propósito es sensibilizar y acompañar a sus colaboradores, sino que también es necesario que todas las organizaciones incluyendo las medianas y pequeñas se cuestionen sobre la importancia de implementar estrategias que promuevan estos temas en su entorno laboral.

En muchas partes del mundo estos temas lo están tomando hasta normativamente, porque estos temas afectan a nivel general tanto a las organizaciones, como a los empleados y la sociedad; en el caso de las organizaciones no solo a nivel de utilidades económicas, sino también en la sostenibilidad de los negocios, ahora ¿Cómo es que estos temas también ayudan en la productividad y las utilidades económicas?, en organizaciones con este tipo de estrategias los empleados no solo trabajan por un salario y cumplir con un horario, porque con este tipo de estrategias se piensa también

en el bienestar de los empleados lo que genera que se sientan valorados, que no son simplemente mano de obra reemplazable que no le importa a las organizaciones, de esta forma se crea un sentido de pertenencia, al mismo tiempo esto genera un ambiente laboral más agradable por lo que los mismos empleados van a recomendar la organización como un excelente lugar para trabajar, con esto se crea buena reputación en el mercado, que al final vuelve atractiva a la organización para inversionistas o los diferentes stakeholders y adicionalmente también aumenta la productividad.

## **5. Marco Teórico**

El trabajo siempre ha sido parte fundamental de la humanidad. Genera desarrollo y evolución a las sociedades. Los países, a lo largo de la historia han estructurado leyes que permiten que el trabajo sea un espacio seguro tanto para el empleado como para el empleador, buscando siempre el desarrollo y la productividad como resultado, con el fin de que sean el motor económico de la región. En Colombia el artículo 25 de la constitución nacional de 1991 conceptualiza como derecho de cualquier ciudadano, un trabajo digno. ARTICULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. (Constitución política de Colombia, 1991, pág. Artículo 25). No solo la constitución establece el derecho al trabajo digno, por otro lado, también define el derecho y la necesidad de tener una sociedad justa, libre e igualitaria y se compromete a cuidar a aquellos grupos marginados que son discriminados en cualquier escenario. Artículo 13.

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptará medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan. (Constitución política de Colombia, 1991, pág. Artículo 13).

Antiguamente las empresas no tenían en cuenta el bienestar del empleado, dentro de sus estrategias para mejorar la productividad y resultados. Los ambientes laborales no eran seguros para aquellas personas “diferentes” o para las mujeres que empezaban a dejar el trabajo del hogar para ingresar al mercado laboral activo. La discriminación laboral era, y aun suele ser bastante activa tanto en las grandes como en las pequeñas compañías. Esto generó que se crearan leyes para mitigar los efectos de la discriminación, sobre todo en el código sustantivo del trabajo, para el caso de Colombia, en donde se conceptualiza la discriminación laboral y en donde se indica que todos los trabajadores son iguales. Artículo 10. *Igualdad de los trabajadores y las trabajadoras*. Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia, queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o

retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley. (Ministerio del Trabajo, s.f.).

No solo se han creado políticas públicas para la inclusión, equidad y diversidad laboral, también, las empresas han reconocido la importancia de crear estrategias que incentiven estos temas, al comprobar los resultados positivos y la mejora de la productividad. Al generar estrategias para ambientes Laborales Inclusivos, se tiene como fin promover que las personas de la comunidad LGBTIQ+ en razón a su orientación sexual o su identidad de género no sean discriminadas y les sea garantizado el derecho al trabajo en condiciones de igualdad y equidad en todas las empresas de la economía (Cartilla sobre Acoso Laboral Persona LGBTI).

## **Contexto Global**

La diversidad, inclusión y equidad de género, son temas importantes para cualquier compañía que quiera estar a la vanguardia respecto a la globalización, pero no es suficiente simplemente contratar personas de diferentes nacionalidades, razas, géneros y orientaciones sexuales. Todos necesitan sentirse bienvenidos, seguros y libres, para ser ellos mismos en el lugar de trabajo. Si se enfoca en la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en el lugar de trabajo, la cultura y el resultado final de la empresa se beneficiará. (Fallon, 2002).

Ahora, más que nunca, cualquier empresa que quiera desarrollar todo el potencial de sus empleados debe considerar medidas para crear lugares de trabajo seguros e inclusivos donde las mujeres y las personas de la comunidad LGBTIQ+ puedan alcanzar su máximo potencial. (Pooja Jain-Link, 2020).

Las empresas deben basar sus esfuerzos para la generación de estrategias de diversidad, inclusión y equidad, garantizando que todos los empleados puedan experimentar igualdad de oportunidades laborales, de reconocimiento, de asenso y de desarrollo en igual medida. Se ha demostrado que tener una fuerza laboral variada, con diferentes opiniones, ideas, experiencias, perspectivas y estilos de vida, puede llegar a potencializar los resultados positivos de la empresa.

De acuerdo con el informe de la Organización Mundial del trabajo, la inclusión es el eje central para entender los beneficios de la diversidad de los avances y los beneficios en el lugar de trabajo. Por ejemplo, el informe indica que a pesar de que una compañía, sea exitosa en el proceso de selección en cuanto a un equipo diverso, la inclusión será el punto de éxito para la retención de empleados consientes y alto nivel de pertenencia lo que también da como resultado un “ganar ganar” ya que tanto la empresa como el empleado perciben los beneficios de la inclusión en cuanto a resultados de la empresa y desarrollo personal del empleado. Por otro lado, conceptualiza la diversidad como aquella que se centra en la cantidad (la representación de diferentes grupos en una empresa), mientras que la inclusión se

centra en la calidad (la experiencia de los individuos y grupos en el lugar de trabajo) (Trabajo O. I., pág. 132).

La OCDE estima que la pérdida asociada a los niveles actuales de discriminación de género a nivel mundial es de hasta 12 billones de dólares estadounidenses o el 16 por ciento del ingreso mundial y que la eliminación de la discriminación por motivos de género para el año 2030 podría incrementar la tasa de crecimiento anual de la renta mundial entre un 0,03 y un 0,6 por ciento (Ferrant y Kolev 2016).

Ahora las empresas entienden la importancia de tener equipos de trabajo diversos y felices para que se desarrollen mejores procesos en pro de la productividad y los resultados esperados por la compañía. Por esta razón las empresas se comprometen con sus empleados, generando espacios seguros que les permitan desarrollarse de acuerdo con su cultura, orientación sexual, raza, género, etc. Es por esto por lo que multinacionales como Nike o Disney se han centrado en el compromiso de generar espacios incluyentes y diversos relacionando estos aspectos a la cultura organizacional de la compañía. Pero también, las pequeñas empresas están tomando nota de estos compromisos, pues ven los buenos resultados de implementar estos cambios estructurales en el modelo de la empresa. Es por esto por lo que las compañías están invirtiendo en la creación de un departamento que se enfoque en estas estrategias de inclusión, equidad y diversidad. En las principales compañías a nivel mundial, uno de los departamentos más importantes de desarrollo de cultura

organizacional para alcanzar los objetivos es el departamento de D&I (Diversidad e inclusión).

*Ilustración 1 - Diversidad e inclusión*



Fuente: Organización Internacional del Trabajo

Los argumentos empresariales a favor de la diversidad y la inclusión son sólidos. McKinsey, conocido por sus estudios sobre D&I que abarcan varias décadas, descubrió que "la relación entre la diversidad en los equipos ejecutivos y la probabilidad de obtener un rendimiento financiero superior se ha fortalecido con el tiempo". Y Forbes descubrió que "las empresas que presentan diversidad étnica y racial obtienen mejores resultados en casi todas las categorías". (META, 2020).

También se puede evidenciar que, a nivel mundial, las empresas más competitivas, son aquellas que implementan en sus organizaciones, estrategias de inclusión, equidad y diversidad.

*Ilustración 2 - Las 100 mejores empresas en diversidad e inclusión según Refinitiv*

Rango de la empresa	Nombre de empresa	Segmento	País	Puntaje general D + I
1	Gap Inc	Specialty Retailers	UNITED STATES	86
2	Royal Bank of Canada	Banking Services	CANADA	81
3	Accenture Plc	Software & IT Services	IRELAND	80.25
4	Owens Corning	Homebuilding & Construction Supplies	UNITED STATES	80
5	Allianz SE	Insurance	GERMANY	79.5
6	BlackRock, Inc.	Investment Banking & Investment Services	UNITED STATES	79.25
7	Enel S.p.A.	Electric Utilities & IPPs	ITALY	79
8	Coca Cola HBC AG	Beverages	SWITZERLAND	78.5
9	Kering SA	Specialty Retailers	FRANCE	78.25
10	Marriott International Inc	Hotels & Entertainment Services	UNITED STATES	78.25
11	CCC SA	Specialty Retailers	POLAND	77.75
12	Woolworths Holdings Limited	Diversified Retail	SOUTH AFRICA	77.5
13	Sony Group Corp	Computers, Phones & Household Electronics	JAPAN	77
14	Bank of Nova Scotia	Banking Services	CANADA	77
15	Toronto-Dominion Bank	Banking Services	CANADA	76.75

Fuente: refinitiv.com

En cuanto a la equidad de género, en el último tiempo, se ha evidenciado como las mujeres han incrementado su participación en el escenario laboral en diferentes áreas, mercados, perfiles y cargos. Aunque aún no se ha logrado tener una igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral, es importante mencionar los objetivos e importancia que tiene que en las empresas haya el mismo número de empleados entre hombres, mujeres, hombres trans, mujeres trans y los diferentes conceptos de género.

¿Cuál es la importancia de la igualdad de género en el ámbito laboral?

1. Se puede definir la igualdad y equidad de género como estrategia para la productividad de la compañía.

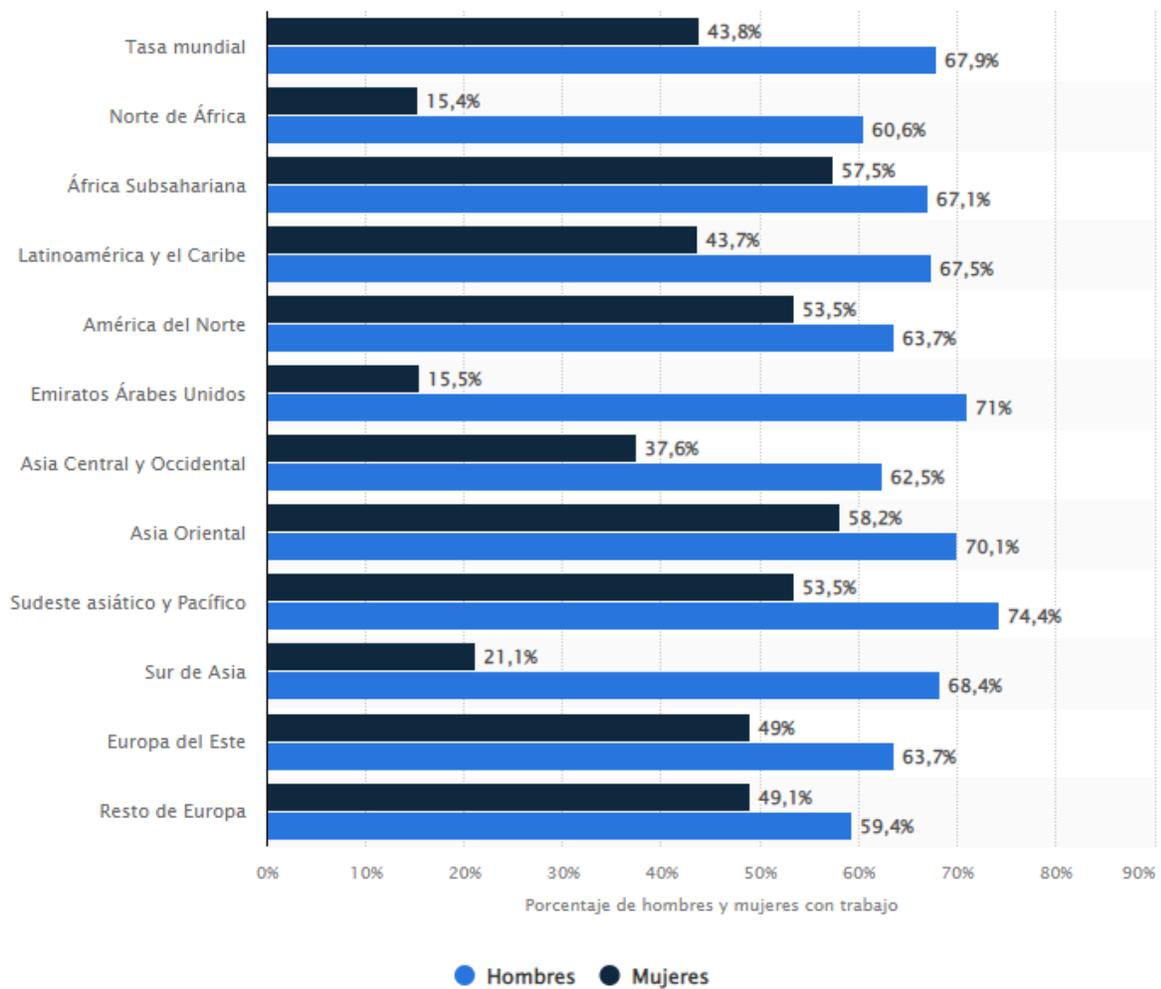
2. Genera mejores procesos de selección, ya que identifica y reduce las brechas de género, dando más importancia a las habilidades.
3. Resalta la importancia de la mujer en la vida laboral y genera mejores sociedades gracias a la redistribución de roles.
4. Se le da el mismo valor y reconocimiento al trabajo de hombres y mujeres promoviendo una revolución cultural. (Trabajo, Ministerio del Trabajo, s.f.)

Otro tema fundamental para las organizaciones y el cual se encuentra atado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, es el objetivo número 5, el cual busca la igualdad de género. Este objetivo busca acabar con todas las formas de discriminación contra mujeres y niñas tomando como premisa que esto contribuye al desarrollo sostenible de las sociedades. Se ha demostrado que, para generar un crecimiento y desarrollo económico en las sociedades, se debe promover el empoderamiento de mujeres y niñas de todo el mundo, reduciendo los niveles de desigualdad entre hombres y mujeres. (Objetivos de Desarrollo Sostenible, s.f.).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo Encontrar trabajo es mucho más difícil para la mujer que para el hombre en todo el mundo. Cuando la mujer trabaja, suele hacerlo en puestos de baja categoría y en condiciones de vulnerabilidad, y se prevé pocos avances a corto plazo. (Organización Internacional del trabajo, 2018).

A nivel mundial, la brecha entre hombres y mujeres activamente trabajando se encuentra en un 67% para hombres y un 43% para mujeres.

*Ilustración 3 - Tasa mundial de empleo masculino y femenino por región*



Fuente: Statista 2022

La gráfica anterior, muestra el resultado de la estadística relacionada a la tasa mundial de empleo entre hombres y mujeres, discriminada por las diferentes regiones globales en 2022. Analizando la gráfica estadística, se puede llegar a concluir que las

brechas laborales entre hombres y mujeres es una constante a nivel mundial. El caso más crítico, es el de África con más de 45 puntos porcentuales. (Statista, 2022)

Es claro que las mujeres buscan y merecen un rol más activo en el ámbito laboral, pero también quieren tener un empleo remunerado en igualdad de condiciones, al devengado por los hombres en los mismos puestos o roles. Identificar y cuantificar estas barreras permite desarrollar políticas y estrategias mucho más concretas para eliminarlas. Se puede concluir que superar el desequilibrio de género en la fuerza laboral de las compañías no solo beneficia a las mujeres y sus hogares, sino también a la economía mundial en su conjunto. (Trabajo O. I., s.f.)

De acuerdo al último informe de la Organización Internacional del Trabajo, las compañías que generan políticas de equidad entre hombres y mujeres en cuanto a la igualdad de condiciones laborales tienen un 26% más de probabilidades de obtener mejores resultados comerciales. Cuando se habla de mejores resultados, se traducen en el aumento de la rentabilidad y la productividad; el aumento de la capacidad de atraer y retener el talento; el nivel de prestigio de la empresa; una mayor creatividad, innovación y apertura; y una mayor capacidad para calibrar el interés y la demanda de los consumidores. (OIT: Empresas que aplican políticas de igualdad obtienen mejores resultados comerciales, 2022).

Adicional a la productividad y resultados positivos que produce implementar estrategias de Equidad de género, inclusión y diversidad, las empresas también buscan

forjar un reconocimiento que los acredite como una empresa diversa, lo que ayuda a generar recordación en el mercado. La compañía multinacional, Great Place to Work que se encuentra en más de 97 países, es una autoridad global en alta confianza y culturas de alto rendimiento en el lugar de trabajo (Great Place to Work, s.f.) establece como pilar fundamental en el desarrollo de la cultura organizacional de cualquier compañía, la diversidad y la inclusión. Es por esto, que, en una de sus líneas de trabajo, se encuentra el sello de diversidad e inclusión, el cual acredita a las empresas como lugares de trabajo seguros para todos y todas sin distinción alguna de raza, color, religión, sexo u orientación sexual, gracias a la gestión que generan para este tema.

La diversidad y la equidad da acceso a una mayor variedad de talentos, ya que abarca visiones, pensamientos y perspectivas muy variadas y llenas de globalidad y hace que una organización sea más eficaz, más exitosa y rentable. (Shemla, 2018). Pero no solo se trata de “querer estar en la onda de la diversidad” es importante que estas estrategias se complementen con la misión, la visión y los objetivos organizacionales de las compañías. Para esto, es fundamental un buen diseño de las estrategias, pero además un excelente modelo de implementación.

De acuerdo con la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, la hoja de ruta para iniciar estrategias de diversidad, inclusión y equidad son las siguientes:

1. Realizar un estudio previo de la situación actual de la diversidad en la empresa.

2. Realizar reuniones para comprender el compromiso de todos en la organización, frente a estos temas.
3. Crear las estrategias orientadas a la mejora y potenciación de la diversidad e inclusión.
4. Implementar los planes y programas.
5. Crear medidas y métricas para realizar un seguimiento del éxito. (Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 2021)

Algunos de los beneficios evidenciados de crear lugares de trabajo diversos son, mayor creatividad e innovación en la organización, productividad incrementada, reducción de la rotación de empleados, conéctese a una gama más amplia de consumidores y clientes y finalmente aumento de ingresos y/o ganancias (PrincePerelson, s.f.).

### **Contexto en Latinoamérica y Colombia**

Latinoamérica ha empezado a gestar un número importante de empresas que entienden la necesidad de tener lugares de trabajo inclusivos y diversos, entendiendo las necesidades de cada empleado.

El Ranking PAR 2021 analizo a más de 860 empresas participantes en 18 países de Latinoamérica, y sus conclusiones se obtienen a partir del análisis de variables sujetas a las siguientes categorías: Gestión de Objetivos, Cultura y Estructura Organizacional y gestión de Talento, que a su vez incluyen otras variables. (Vera, 2022)

*Ilustración 4 – Lista de empresas latinoamericanas con políticas de Inclusión*

### Top 10 Latinoamérica

Posición	Empresa	País
1	Diageo Colombia	Colombia
2	Universidad Cooperativa de Colombia	Colombia
3	SAP Colombia	Colombia
4	ManpowerGroup México	México
5	PepsiCo Alimentos Colombia	Colombia
6	AT&T México	México
7	Alegria Comunicaciones	Colombia
8	Konecta BTO S.L. Sucursal en Perú	Perú
9	Johnson & Johnson Colombia	Colombia
10	Financiera Oh!	Perú

Fuente: Aequales

Como se evidencia en la tabla anterior, en la región de Latinoamérica, las empresas colombianas llevan la delantera en temas de inclusión, diversidad y equidad. Pero las empresas colombianas no solo se quedan en la creación de espacios seguros y estrategias que promuevan la inclusión dentro de la empresa, sino que también se empiezan a preocupar por el desarrollo personal de sus empleados, fuera del ambiente laboral. Un ejemplo de esto es la empresa Bavaria, quienes han implementado una estrategia de acompañamiento a aquellos empleados que se encuentren en proceso de cambio de género. De acuerdo a una publicación en la W Radio, Bavaria acompaña al empleado, desde el momento en que se toma la decisión, brindando apoyo psicológico durante la transición. Pero también brinda al empleado asesoría legal para todo el tema asociado al proceso de cambio de documentación. La vicepresidente de talento de Bavaria destaca que, la compañía entiende la importancia de la diversidad como factor fundamental para la innovación y generación de valor, no solo dentro de la compañía,

sino también en la sociedad. “Como compañía estamos convencidos que todas las personas son libres de escoger su orientación sexual y de quererse identificar y/o reconocer como así lo deseen. Apoyamos y respetamos el proceso de nuestros colaboradores que, en su decisión de realizar un proceso de transición de género, puedan tener un acompañamiento seguro, confidencial y oportuno”, mencionó. (W Radio, 2022).

Tener una cultura inclusiva crea un entorno donde las personas con diferentes perspectivas se sienten parte de algo, sienten que pueden adaptarse sin tener que cambiar drásticamente, que pueden representar sus diversas experiencias dentro del grupo. Cuando las personas experimentan aceptación, sienten que se escucha su voz y que sus procesos de evaluación se llevarán a cabo de manera imparcial. De este modo, tendrán la seguridad de que se les dará iguales oportunidades para demostrar lo que son capaces de lograr.

Un lugar de trabajo diverso es un lugar de trabajo feliz y productivo porque está abierto a personas de todas las culturas, orígenes, razas, sexos, orientación sexual, etc., y asegura que sus voces sean escuchadas.

## **6. Metodología**

### **6.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque elegido para el estudio de esta investigación es mixto, dado que se requiere aplicar un cuestionario donde se identifique la percepción individual acerca de las brechas de diversidad de género, sexual, social y cultural, considerando los aspectos de confidencialidad (Pérez-Soria, 2022), los cuales serán codificados y transferidos a una matriz de datos, y así analizar la relación colaborador con la organización en que labora, la aplicación del método es con el propósito de analizar percepciones individuales que serán de justificación en la descripción de los distintos beneficios de aplicar estrategias de inclusión, equidad y diversidad cultural en las organizaciones. De igual manera, aplicaremos la investigación cualitativa cuyo propósito es acceder a las experiencias de algunas organizaciones en la construcción de estrategias para una cultura inclusiva, equitativa y diversa organizacionalmente.

## **6.2 Alcance de la investigación**

Este trabajo se enfoca en una investigación de tipo descriptiva, cuyo propósito es analizar cómo es y cómo se manifiestan los diferentes perfiles de personas, fenómenos, situaciones que son sometidos a un análisis (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). De acuerdo con lo anterior, este trabajo se encamina en documentar los beneficios de aplicar estrategias de inclusión, equidad y diversidad cultural en los entornos organizacionales.

## **6.3 Diseño de la investigación**

El diseño de este trabajo de investigación es no experimental y de forma transversal, para observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), asimismo, no se efectuará procesos de manipulación de datos resultantes las distintas variables contenidas dentro del problema de investigación.

#### 6.4 Definición de Variables

Las variables que serán los puntos cardinales de esta investigación surgen desde el planteamiento del problema y la perspectiva teórica. Para ello, se aplica la técnica llamada operacionalización de variables, en donde se describe su definición conceptual, su dimensión y su definición operacional (tipo de variable, escala de la variable, unidad de medida y el instrumento en donde se trabajará esa variable).

En la siguiente tabla, se describe como se define y se operacionaliza las variables de este trabajo de investigación:

*Ilustración 5 - Variables de este trabajo de investigación*

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Escala de la variable	Tipo de variable	Unidad de medida	Instrumento en donde se trabajará esa variable
Equidad de género	Participación de las mujeres en los cargos directivos y de toma de decisiones	Grado de influencia de la percepción actual en las organizaciones	Nominal	Cualitativa	Nivel de influencia identificada	Diagnostico por cuestionario

Equidad de género	Identificación de brechas que persisten en las organizaciones	Brechas identificadas	Nominal	Cualitativa	Cantidad de brechas identificadas	Diagnostico por cuestionario
Inclusión de género	Evidencia de actos de discriminación a miembros de la comunidad LGBTIQA+	Grado de influencia de la percepción actual en las organizaciones	Nominal	Cualitativa	Nivel de influencia identificada	Diagnostico por cuestionario
Inclusión de género	Identificación de mecanismo para adoptar un enfoque de género realmente transversal	Mecanismo para prevenir y enfrentar el acoso y hostigamiento sexual laboral en la comunidad LGBTIQA+	Nominal	Cualitativa	Cantidad de mecanismos identificados	Diagnostico por cuestionario
Diversidad cultural	Evidencia actos de discriminación racial, religioso o cultural dentro de la organización donde labora	Grado de influencia de la percepción actual en las organizaciones	Nominal	Cualitativa	Nivel de influencia identificada	Diagnostico por cuestionario

Fuente: Creación propia de los autores

## 6.5 Población y Muestra

Para el desarrollo de este trabajo de investigación y con el propósito de analizar la percepción individual de las personas en su actuar como colaboradores en una organización, Adicionalmente, analizar la percepción de los lideres de las áreas de talento humano, es por ello, que se establecen dos grupos de población, entendiendo que la palabra población hace referencia a “El conjunto de personas o animales de la misma especie que se encuentran en un momento y lugar determinado” (Westreicher, s.f.):

- Grupo 1: Percepción y análisis individual, efectuado a través de un cuestionario con preguntas cerradas, está compuesto por 81 personas de diferente género,

edad, nivel educativo, estrato socioeconómico y que se encuentran laborando en condición de empleado o prestador de servicios (bajo contrato de servicios), entendiéndose que para el mes de julio de 2022 la tasa de ocupación fue del 56.5% (DANE. 2022).

- Grupo 2: Percepción y análisis desde la postura como líder del área de recursos humanos y desde la postura de la organización que labora, para ello, este grupo, estará limitado a solo indagar a 3 líderes del área de talento humano.

Lo anterior, con el fin de diferenciar la información de nuestra herramienta de recolección de datos en dos grandes escenarios desde el colaborador – organización. Adicionalmente, a través de la metodología descriptiva, la investigación también va encaminada en conocer y analizar las buenas prácticas implementadas por organizaciones cuya estrategia es sensibilizar a sus colaboradores y crear una cultura organizacional inclusiva, equitativa y diversa y evaluar la experiencia de estas.

## **6.6 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información**

Basados en el enfoque mixto determinado para el trabajo de investigación, se seleccionarán dos métodos de recolección de la información, el primero es el análisis de contenido cuantitativo, donde se aplicará métodos de medición, ya identificadas las variables anteriormente, mediante “cuestionarios”, los cuales serán aplicados dos

grupos de población ya definidos. A continuación, se encuentra el enlace del instrumento encuesta:

- Grupo 1: <https://forms.gle/zkav27HoYKE5LsBh8>
- Grupo 2:  
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScGMFzk7qIhr1EWHQ1gS9pWSLkNmtfN9N234psYNTAeWq-zcg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScGMFzk7qIhr1EWHQ1gS9pWSLkNmtfN9N234psYNTAeWq-zcg/viewform?usp=sf_link)).

El segundo, enfocado en la investigación cualitativa, es aplicar datos secundarios, donde la base de la investigación es la recolección y análisis de otros investigadores o creadores de la información (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014), para ello, analizaremos las buenas prácticas laborales implementadas por organizaciones que han promovido y defendido la equidad de género, la inclusión y diversidad cultural.

### **6.7 Técnicas de análisis de datos**

Para poder analizar los datos recolectados en los cuestionarios aplicados tanto al Grupo 1 como el Grupo 2 de población, es necesario aplicar técnicas de análisis de estadística descriptiva, en donde podamos observar la percepción individual con respecto a las variables definidas, así mismo, utilizaremos distribuciones de frecuencias, de acuerdo con las puntuaciones o valores obtenidos en cada variable (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

Con el instrumento cuestionario, obtenemos ventajas, tales como, la aplicación del instrumento a través de formularios web, cuyo acceso es fácil, de uso anónimo y no

tiene costo alguno. Así mismo la recolección de datos cubre el requisito de:  
confiabilidad y validez (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio,  
2014).

ETAPAS	OBJETIVO ESPECIFICO	MÉTODOS	HERRAMIENTAS	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS
Etapa 1	Identificar los beneficios y buenas prácticas implementadas en organizaciones a nivel nacional para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural en las organizaciones.	Investigar las buenas prácticas implementadas por dos grandes organizaciones en Colombia	Análisis previo de las buenas prácticas implementadas por dos grandes organizaciones en Colombia	Investigación de las buenas prácticas implementadas por dos grandes organizaciones desde el punto de vista de diversidad e Inclusión.	Identificar los beneficios y buenas prácticas implementadas en organizaciones a nivel nacional
		Comparación de fuentes bibliográficas	Análisis de las buenas prácticas identificadas por ítems de resultados cualitativos	Análisis de la Matriz diagnóstico e identificación de los beneficios que han logrado estas dos organizaciones	
		Análisis de beneficios consolidados por las dos organizaciones	Matriz de diagnóstico por variables definidas en la metodología		
Etapa 2	Análisis de las diferentes posturas Colaborador / organización frente a la sensibilización de la equidad de género, inclusión y diversidad cultural.	Recolectar información	Cuestionario de preguntas cerradas	Aplicar cuestionario definido para el Grupo 1 - Perspectiva individual.	Análisis de las diferentes posturas Colaborador / organización frente a la sensibilización de la equidad de género, inclusión y diversidad cultural.
		Análisis de resultados basándose en la perspectiva individual	Gráficas estadísticas, análisis de resultados cuantitativos	Establecer herramientas de diagnóstico para comparar y consolidar los resultados obtenidos. (Variables operacionales)	
		Agrupación y Consolidación de la información	Matriz de diagnóstico	Analizar los resultados acordes a las variables operacionales establecidas	
		Recolectar información	Cuestionario de preguntas cerradas	Aplicar cuestionario definida para el Grupo 2 - Perspectiva líder del área de recursos humanos y desde la postura de la organización que labora.	
		Análisis de resultados basándose en la postura de una compañía en proceso de implementar	Gráficas estadísticas, análisis de resultados cuantitativos	Establecer herramientas de diagnóstico para comparar y consolidar los resultados obtenidos. (Variables operacionales)	
		Agrupación y Consolidación de la información	Matriz de diagnóstico	Analizar los resultados acordes a las variables operacionales establecidas	
Etapa 3	Manifiestar la importancia de la adaptación de las organizaciones frente a la sensibilización de la equidad de género, inclusión y diversidad cultural para poder seguir siendo sostenibles en el tiempo.	Consolidación de resultados acorde al enfoque de la investigación "mixto"	Matriz de beneficios identificados	Validar los resultados obtenidos desde los análisis cualitativos y cuantitativo a fin de validar a través de una matriz los beneficios identificados	Identificar beneficios y manifiestar a importancia de la de aplicar incentivos de equidad de género, inclusión y diversidad cultural en las organizaciones

*Ilustración 6 – Definición de Variables*

Fuente: Creación propia de los autores

Bajo el análisis interpretado por el resultado de las variables aplicadas también se busca hallar otros puntos de vista diferentes a lo hallado en la investigación cualitativa, y así ejecutar la ruta de interpretación de los datos, de acuerdo a la Ilustración 6 – Definición de variables, y de esa manera, ir estructurando y organizando la información recolectada para identificar los beneficios que resultan de crear estrategias en las organizaciones encaminadas a destruir las barreras en la equidad de género, inclusión y diversidad cultural, y que de igual manera será adicionado a la investigación cualitativa de las buenas prácticas estructuradas en las organizaciones que ya implementan estas estrategias y así evidenciar los beneficios.

Importante resaltar que se elaborarán las gráficas por variable, cuyo objetivo es dar una forma a la muestra de los resultados obtenidos de forma resumida y comprensiva para los lectores del trabajo de investigación, y adicionalmente nos permitirá analizar si es posible que existan subvariables no se hayan considerado en un comienzo (Peña, 2002).

## **7. Análisis y discusión de resultados**

Con el objeto de lograr los objetivos planteados, se realizó:

- Investigación y análisis de las buenas prácticas implementadas para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural por dos grandes organizaciones en Colombia y los beneficios que ha consolidado.
- Aplicación de la encuesta Grupo 1, con el objetivo de analizar la perspectiva personal del colaborador.

- Aplicación de la encuesta Grupo 2, con el objetivo de analizar la perspectiva desde el ámbito organizacional a través de los líderes de las áreas de Talento Humano.

La investigación nos abrió el panorama del como las grandes organizaciones visionan estratégicamente a sus colaboradores en cuanto a la estabilidad, la felicidad y el orgullo de pertenecer a estas organizaciones.

La aplicación de las encuestas a los dos grupos de población definidos permitió obtener resultados para entender el estado actual de las diferentes organizaciones en cuanto a la necesidad de implementar estrategias para incentivar la equidad de género, inclusión y diversidad cultural y el criterio de empleador acerca de estas buenas prácticas.

Empresas como Ecopetrol S.A. y Bavaria S.A. que representan gran parte de la economía del país le están tomando la delantera entre las organizaciones que protegen, reconocen y promueven la diversidad (Bavaria, 2022).

## **7.1 Análisis de buenas prácticas implementadas por organizaciones en Colombia**

### **7.1.1 Sobre Bavaria S.A.**

Bavaria cuenta con más de 130 años, hace parte de la innata herencia y desarrollo de Colombia, es una de las cervecerías que produce y distribuye 36 marcas de bebidas alcohólicas y maltas de la más alta calidad hechas con ingredientes naturales y hace parte del Grupo AB-InBev, que es catalogada como la cervecería

más grande del mundo. Bavaria, cuenta con un talento humano de más de 4.000 colaboradores que comparten una cultura única, con el propósito organización de preservar el medioambiente y transformar positivamente la vida de las comunidades de las que hacen parte (Bavaria, 2022).

### **7.1.2 Objeto de implementación de estrategias corporativas focalizadas en su entorno laboral - Bavaria S.A.**

Para Bavaria, desde hace varios años dedica importantes esfuerzos y recursos a distintas apuestas orientadas a procurar el bienestar de sus empleados e impactar positivamente a su cadena de valor, priorizando criterios como la equidad, diversidad e inclusión en esta gestión. (Bavaria,2021).

*(...) Como compañía sabemos que contar con una cultura diversa e inclusiva nos permite tener personas felices e inspiradas para aportar al progreso del país (Semana,2022) (...).*

### **7.1.3 Sobre Ecopetrol S.A.**

Ecopetrol es la principal compañía petrolera en Colombia, dedicada a actividades de exploración y producción de hidrocarburos, refinación y petroquímicas, además de sus operaciones de transporte de petróleo y gas. Hace parte del grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y se encuentra entre las 5 principales de Latinoamérica (Ecopetrol, 2014).

Actualmente, el 88.49% de las acciones de Ecopetrol son de inversión estatal, lo que indica que gran parte pertenece al Gobierno, por lo tanto, lo que suceda con sus operaciones tendrá un impacto directo en la economía nacional. (Canal Institucional, 2022).

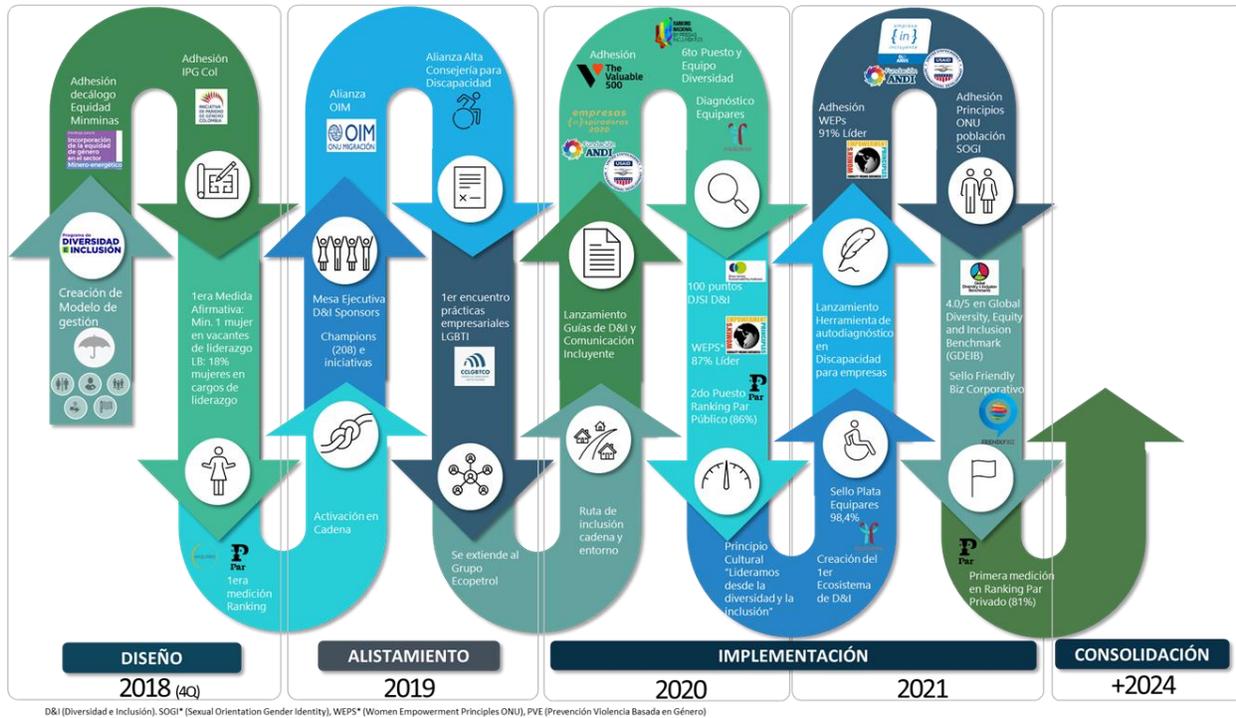
#### **7.1.4 Objeto de implementación de estrategias corporativas focalizadas en su entorno laboral - Ecopetrol S.A.**

Desde 2018, Ecopetrol avanza con el propósito de ser un Grupo más diverso e incluyente con energía que impulsa el mayor potencial del talento, la innovación y cree oportunidades para todos.

*"Ser un Grupo Empresarial más diverso e inclusivo, que fomente el potencial de nuestros empleados, la innovación, y ofrezca igualdad de oportunidades para todos". (Ecopetrol, 2022).*

La siguiente grafica muestra la ruta de trabajo que ha trazado Ecopetrol, con el esfuerzo de ser una organización incluyente y diversa.

Ilustración 7 – Ruta de trabajo Ecopetrol (proceso de inclusión)



Fuente: Ecopetrol, 2020.

### 7.1.5 Matriz diagnóstico e identificación de los beneficios que han logrado Ecopetrol y Bavaria

Ilustración 8 – Matriz Variable Operacional Equidad de Género

Variable operacional	Ítems identificados	Ecopetrol S.A.	Bavaria S.A.	
Equidad de Género	Herramientas utilizadas para la implementación	Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) (Ecopetrol, 2022).	Política de Diversidad e Inclusión (basada en la política Global contra el acoso y la discriminación - AB INBEV).	
	Estrategias de incentivo dentro del entorno laboral	Altos estándares en DEI fomentando la innovación y la igualdad de oportunidades (Ecopetrol, 2022)	Línea inclusiva de cargos laborales de producción en aquellos cargos que han sido masculinizados.	
			Ambientes de trabajo diversos e inclusivos, con capacitaciones y jornadas de sensibilización con el objetivo de eliminar los sesgos que muchas veces son inconscientes y las barreras de género.	
	Apoyo a colaboradores	Programa D&I: participación de mujeres cargos de liderazgo y cargos core (Ecopetrol, 2022)	Mecanismos de asesoraría y denuncia	Programas de liderazgo
			Programa "Tu familia feliz" promoviendo el equilibrio laboral/personal (Bavaria, 2022)	
			Programa de Crio-Preservación que consiste en la congelación de óvulos y esperma, y de esa forma apoyar los planes familiares futuros (Bavaria,2021).	
	Reconocimientos	Premio Women Economic Forum, como una de las 20 organizaciones de Latinoamérica por ser icónicas en su trabajo por la mujer y la equidad. (Ecopetrol, 2020)	Empresa con mejores prácticas de Diversidad e Inclusión	Hace parte dentro del TOP 10 las empresas con más equidad de género en Colombia. (Ranking Par de Aequales,2021).
			Segundo lugar en el TOP 10 de las empresas con más equidad de género en Colombia (Ranking Par de Aequales,2020)	Las iniciativas han beneficiado a más de 1.400 trabajadores y por ello ha sido reconocida como uno de los 5 mejores lugares para trabajar en Colombia. (Bavaria, 2021).
			Cuenta con mujeres directoras regionales y gerentes de cervecería.	

Elaboración propia, tomado de las fuentes bibliográficas citadas.

Ilustración 9– Matriz Variable Operacional Inclusión de Género

Variable operacional	Ítems identificados	Ecopetrol S.A.	Bavaria S.A.
Inclusión de Género	Herramientas utilizadas para la implementación	Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) (Ecopetrol, 2022).	Política de Diversidad e Inclusión (basada en la política Global contra el acoso y la discriminación - AB INBEV).
	Estrategias de incentivo dentro del entorno laboral	Una experiencia inclusiva a largo plazo para todos los empleados, proveedores y comunidad en 2030. (Ecopetrol, 2022)	Incentivar el respeto por parte de todos los colaboradores.
			Sensibilización entre los diversos equipos de trabajo.
			Proyecto “transición de género” (Bavaria, 2022).
	Apoyo a colaboradores	Mecanismos de asesoraría y denuncia	Apoyo a las personas en su proceso de transición de género.
		Promover ambientes libres de prejuicio y discriminación, igualdad de oportunidades y emprendimiento	Acompañamiento psicológico y flexibilidad en tiempos para el desarrollo de trámites legales y médicos (Bavaria, 2022). En el 2021, se inscribieron beneficiarios pertenecientes a la comunidad LGBTIQA+ al Programa de Crio-Preservación Bavaria, 2022).
	Conexiones con Grupos	No hay información	Hace parte de Pride Connection
	Reconocimientos	Empresa con mejores prácticas de Diversidad e Inclusión	Empresa Inspiradora por la ANDI y su Fundación por su trabajo en materia de diversidad e inclusión. (Bavaria, 2021)
		Empresa Inspiradora en materia de diversidad e inclusión. (Ecopetrol, 2020)	Bavaria incursiona en empresas diversas a partir de la implementación de su política de inclusión
		Puesto 6 del Top 10 del Ranking Nacional de Empresas Incluyentes otorgada por la Cámara de Comercio. (Ecopetrol, 2020)	Bajo la iniciativa de la política de transición de género, Bavaria se suma a la plataforma “All Humans”. (Bavaria,2022)

Elaboración propia, tomado de las fuentes bibliográficas citadas.

Ilustración 10 – Matriz Variable Operacional Diversidad Cultural

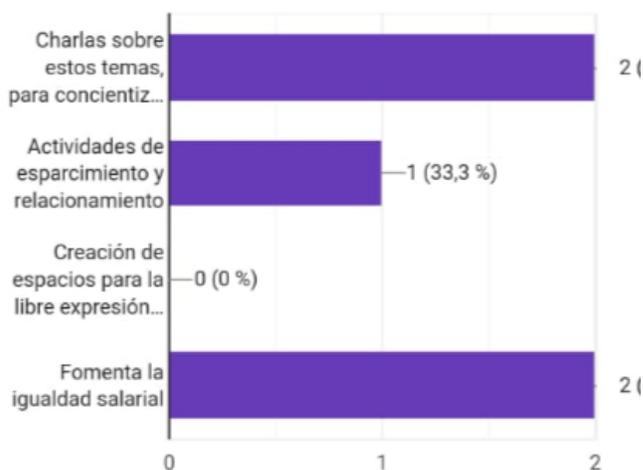
Variable operacional	Ítems identificados	Ecopetrol S.A.	Bavaria S.A.	
Diversidad Cultural	Herramientas utilizadas para la implementación	Programa de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) (Ecopetrol, 2022).	Política de Diversidad e Inclusión (basada en la política Global contra el acoso y la discriminación - AB INBEV).	
	Estrategias de incentivo dentro del entorno laboral	Talento más diverso: tiene planteado que para el 2030, el proceso de reclutamiento se presenten diversos grupos de personas como mujeres, personas con discapacidades, etnias, veteranos, víctimas de conflictos internos, excombatientes, jóvenes de primer empleo (Ecopetrol,2022).	Por parte de los líderes y colegas, y acorde a la política se incentiva defender la diversidad y la inclusión	
	Apoyo a colaboradores	Mecanismos de asesoraría y denuncia	Al interior de la organización se promueve la equidad, inclusión y neutralidad de prácticas independiente de las condiciones de etnias, raza, nacionalidad, región, cultura, lengua, religión, ideología política, edad, nivel educativo, socioeconómico y cualquier otra característica sociocultural. (Ecopetrol, 2022).	Un piso con salas de reuniones asociadas a las marcas, auditorios, peluquería, zona de lactancia, gimnasio, un restaurante y parqueadero de bicicletas, hacen parte de la sede corporativa en con el fin de ejercer la integración (Bavaria, 2018).
		Se promueve la Diversidad cultural a través del programa “ciudadanos del mundo” (Ecopetrol, 2022).		
	Reconocimientos	Empresa con mejores prácticas de Diversidad e Inclusión	Plataforma “All Humans”.	

Elaboración propia, tomado de las fuentes bibliográficas citadas.

Las anteriores matrices, muestran una ruta clara de cómo las dos organizaciones tomadas en el análisis incentivaron, la equidad de género, inclusión y diversidad cultural, a través de políticas o programas al interior de la organización cuyo propósito estratégico era demostrar apoyo a sus colaboradores e incentivar el orgullo y felicidad al interior, sino también demostrar a las demás compañías la importancia de construir e implementar incentivos de inclusión y equidad como parte del desarrollo sostenible que deben generar cada organización. Al implementar estas estrategias, las dos compañías no solo tuvieron beneficios al interior de la compañía en cuanto a generar eficiencia y efectividad en sus colaboradores, sino que más allá, incentivaron el orgullo de cada colaborador de pertenecer a las compañías y así mismo se llevaron varios reconocimientos a nivel nacional y Latam, reconocidas como organizaciones incluyentes.

## 7.2 Encuestas líderes

Ilustración 11 – Resultados encuestas líderes

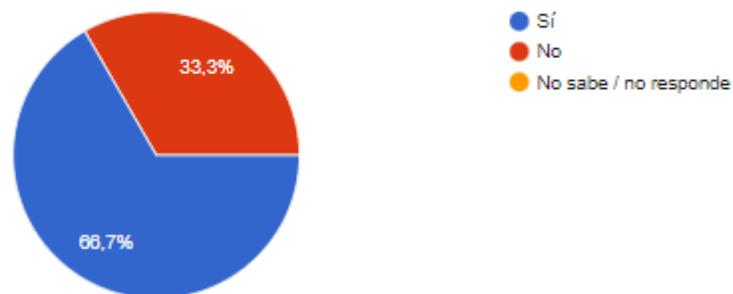


De acuerdo a los líderes encuestados (3) uno es de una microempresa, otro de una mediana y el último de una multinacional, podemos observar en las empresas donde ellos laboran cuentan con estrategias para promover la equidad de género, inclusión o diversidad cultural, para esto realizan actividades de esparcimiento y relacionamiento, fomentan la igualdad salarial y hacen charlas sobre estos temas para concientizar a sus colaboradores; el líder de la microempresa no mide el impacto que genera tener estas estrategias, mientras que el de la mediana lo mide mediante encuestas y los bajos índices de rotación, por otro lado el de la multinacional a través del número de mujeres y hombres contratados, sin embargo ninguna de las 3 organizaciones donde ellos laboran tienen alguna certificación o algún reconocimiento frente a estos temas.

Ilustración 12 - Resultados encuestas líderes (2)

10. ¿Se hacen eventos o actividades dentro de la organización para fomentar la diversidad cultural?

3 respuestas



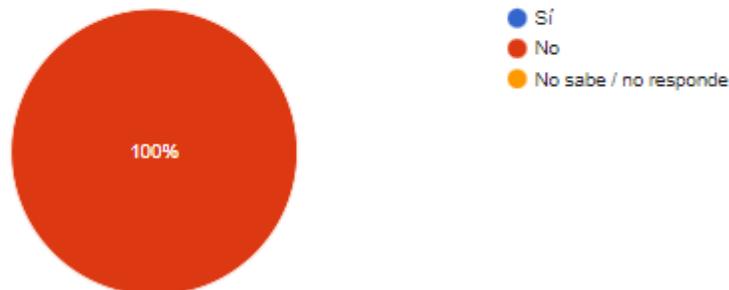
Las 3 organizaciones cuentan con un protocolo para manejar casos de discriminación de género y cuentan con mujeres dentro de sus cargos directivos, adicionalmente los 3 manifiestan que sus colaboradores conocen las rutas

planteadas por las organizaciones para denunciar casos de acoso sexual, sin embargo, en el caso de la multinacional se han detectado casos de discriminación de género. Dentro de la mediana y la multinacional se realizan actividades para fomentar la diversidad cultural y cuentan con rutas de apoyo para personas que sufran algún tipo de discriminación (racial, religioso, cultural), pero en la microempresa no.

Ilustración 13 - Resultados encuestas líderes (3)

5. ¿La empresa cuenta con algún reconocimiento o certificación relacionada con temas de equidad de género, inclusión o diversidad cultural (por ejemplo great place to work, Norma de sostenibilidad de Icontec)?

3 respuestas



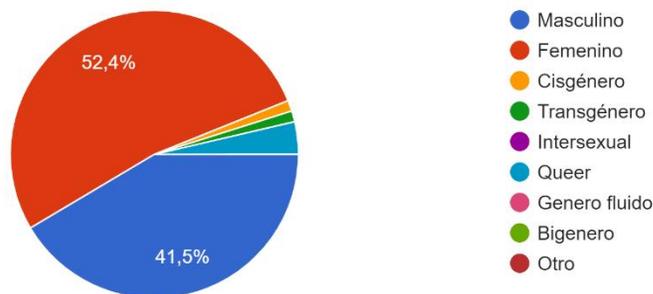
A manera general podemos observar que de los líderes encuestados las organizaciones cuentan con rutas para denunciar casos de abuso o discriminación, también ya se encuentran implementado estrategias para promover la inclusión y equidad de género, sin embargo en el caso de la microempresa no ha implementado actividades o eventos relacionados a la diversidad cultural y adicionalmente no está midiendo el impacto de implementar estrategias de este

tipo, también al notar que ninguna de las organizaciones cuenta con algún reconocimiento o certificación, esto nos podría mostrar que estos temas apenas los están implementando y que todavía no es algo crucial para las organizaciones encuestadas.

### 7.3 Encuesta individual

Ilustración 14 - Resultados encuestas Individual

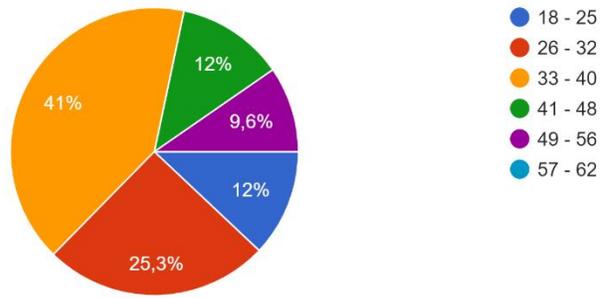
Seleccione el género al que pertenece  
82 respuestas



De acuerdo con los resultados generados por la encuesta, se puede evidenciar que un poco más del 50% encuestados son mujeres identificadas con el género femenino, mientras que un 41% está representado por hombres y tan solo un 8% pertenecen a otro tipo de género. Teniendo presente las personas encuestas y la variedad de los géneros nos dará un punto de vista más variado sobre la percepción de estos temas desde otro punto de vista diferente al de los líderes.

### Ilustración 15 - Resultados encuestas Individual (2)

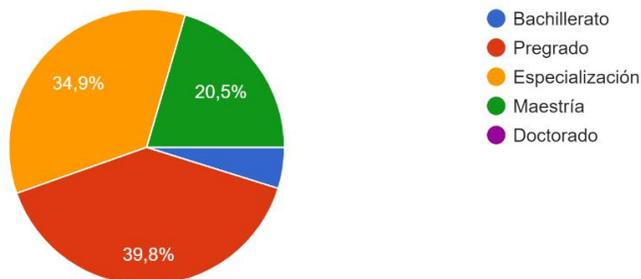
Seleccione el rango de edad en el que se encuentra  
83 respuestas



En cuanto al rango de edad, se puede observar que la mayoría de los encuestados con un 41% se encuentran en el rango de edad de 33 a 40 años, seguido por un rango de 26 a 32, estos rangos de edad son personas con un pensamiento más moderno y/o millennials, personas que desde la época de los 80 y 90 vienen con una mente más abierta a los cambios generacionales y justamente esta generación es la que intenta romper estas barreras que se pueden crear en temas de inclusión y diversidad cultural.

### Ilustración 16 - Resultados encuestas Individual (3)

Seleccione su nivel académico  
83 respuestas

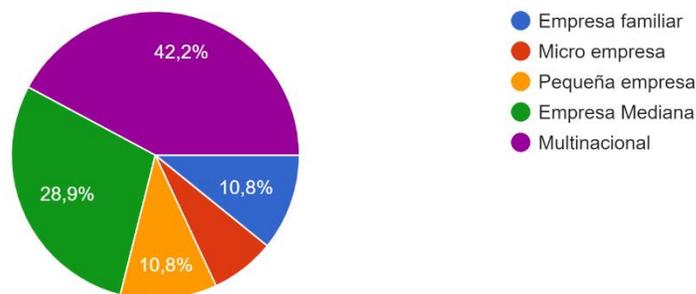


En esta gráfica se puede evidenciar el nivel educativo de los encuestados, por lo que se puede asegurar que el 95% de los participantes cuenta al menos con un título profesional, esto es un indicio que se preocupan por tener bases sólidas de conocimiento lo que los vuelve más analíticos, más racionales para justificar acciones o defender posturas como la importancia de la equidad de género, de la diversidad no solo en la sociedad sino también en las organizaciones donde desarrollan sus diferentes profesiones.

#### Ilustración 17 - Resultados encuestas Individual (4)

En que tipo de organización labora actualmente?

83 respuestas

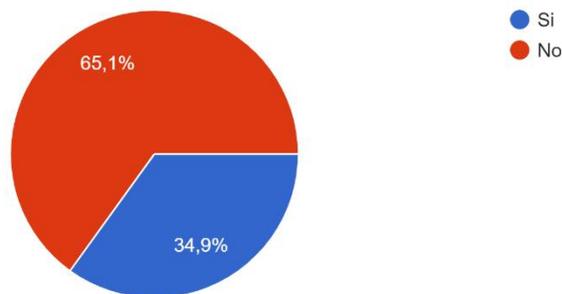


De los encuestados, se puede afirmar que la mayoría, representados en un 42.2% laboran en empresas multinacionales, las cuales tienen una visión mucho más globalizada en cuanto a una cultura organizacional más diversa e inclusiva. Seguido se encuentra las empresas medianas, pequeñas y familiares, siendo la microempresa la menos común en esta encuesta.

### Ilustración 18 - Resultados encuestas Individual (5)

Usted labora en cargos directivos?

83 respuestas

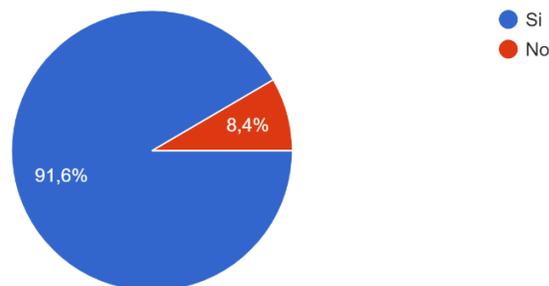


Tan solo el 34,9% de los encuestados laboran en cargos directivos en las compañías que trabajan. Mientras que el 65,1% trabaja en otros cargos, esto indica que la posibilidad de que las personas encuestadas implementen estrategias en sus organizaciones es muy baja, sin embargo, a los que si ocupan cargos directivos será un tema para cuestionarse.

### Ilustración 19 - Resultados encuestas Individual (6)

En la organización que labora hay cargos directivos ocupados por mujeres

83 respuestas



Se puede evidenciar que al ser las empresas multinacionales las más comunes en esta encuesta, da como resultado que se encuentren mujeres ocupando cargos gerenciales porque este tipo de organización ha identificado la importancia de romper este tipo de barreras como lo es la equidad de género.

#### Ilustración 20 - Resultados encuestas Individual (7)

Cual de las siguientes brechas de equidad de genero considera que aun persisten en las organizaciones:

83 respuestas



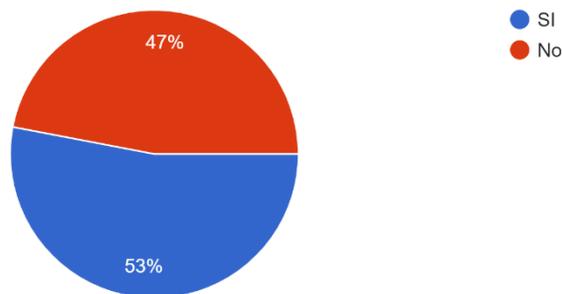
En cuanto a esta pregunta, se puede evidenciar que las respuestas son muy variadas, siendo “Barreras culturales frente a los estereotipos de roles que hombres y mujeres debemos desempeñar en la cotidianidad” y “El "micromachismo" persiste en las organizaciones” las más votadas. Estas dos respuestas se pueden complementar fácilmente, ya que aquellas barreras culturales pueden provenir de esas creencias machistas que aún persisten, no solo en las compañías sino en la sociedad. En cuanto a “Condiciones salariales no equitativas” que se encuentra como la tercera opción más votada con el 15,7%, se puede afirmar que es un tema estructural de la mayoría de las compañías, en donde se ha evidenciado con diferentes estudios, que las mujeres

ganan un 30% menos que los hombres, en los mismos cargos. Un 13,3% considera que “Ya no existen brechas de equidad de género en las organizaciones”, mientras que un 12% considera que esto tiene que ver con el Nivel educativo.

#### Ilustración 21 - Resultados encuestas Individual (8)

En la organización que labora actualmente ¿cuenta con una política de promoción de la igualdad de género en las posiciones gerenciales / de dirección?

83 respuestas

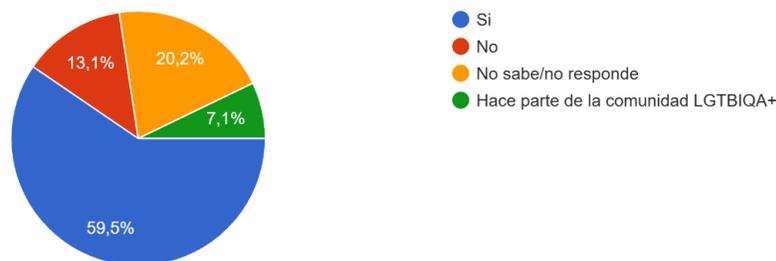


Se evidencia que, frente a esta pregunta, prácticamente la mitad de los encuestados, indican que en las compañías en las que laboran se han creado políticas y/o estrategias que promueven la igualdad de género en cargos gerenciales.

#### Ilustración 22 - Resultados encuestas Individual (9)

Dentro de la organización donde labora, tiene conocimiento si hay personas que forman parte de la comunidad LGTBIQA+

84 respuestas

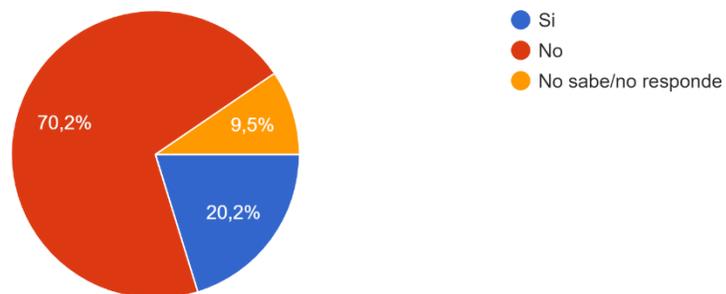


En esta época moderna, ya no es un secreto la orientación sexual y/o identidad de género de los compañeros de trabajo, y esto se evidencia en la gráfica de esta pregunta, la cual indica que casi un 60% de los encuestados saben que hay personas de la comunidad LGBTIQA+ laborando en la misma empresa, mientras que y 20% desconoce si en su empresa trabajan personas de la comunidad. Tan solo un 13,1% no tiene compañeros que hagan parte de la comunidad, mientras que solo el 7,1% de los encuestados, hacen parte de la comunidad.

#### Ilustración 23 - Resultados encuestas Individual (10)

Ha percibido aptitudes de homofobia entre sus compañeros de trabajo

84 respuestas

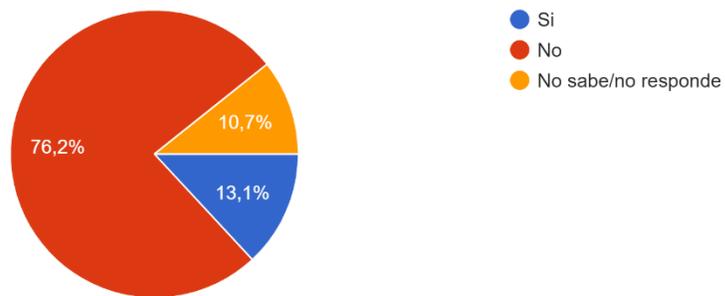


Se puede evidenciar que en las organizaciones que laboran los encuestados, con gran mayoría del 70,2%, no se perciben aptitudes de homofobia entre los compañeros de trabajo, pero un 20% si las ha percibido, mientras que un 9,5% no sabe.

## Ilustración 24 - Resultados encuestas Individual (11)

Ha evidenciado episodios de hostigamiento sexual o falta de sensibilización a miembros de la comunidad LGTBIIQA+

84 respuestas

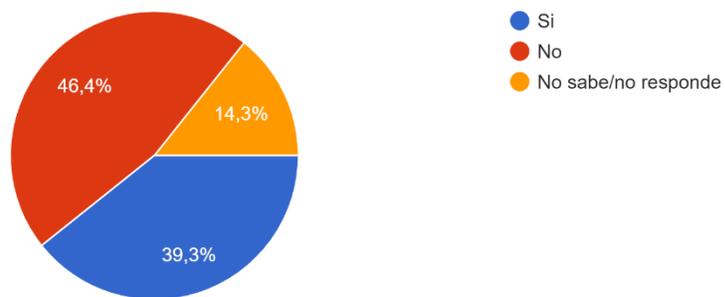


Esta pregunta tiene un porcentaje de respuestas similares a la anterior, siendo la respuesta más votada, con un 76,2% que no se han evidenciado episodios de hostigamiento sexual o falta de sensibilización a miembros de la comunidad. Tan solo un 13,1% respondió que sí, mientras que un 10,7% no sabe o no responde.

## Ilustración 25 - Resultados encuestas Individual (12)

Al interior de la organización donde labora existen planes de sensibilización en temas de inclusión dirigidas a toda la organización.

84 respuestas

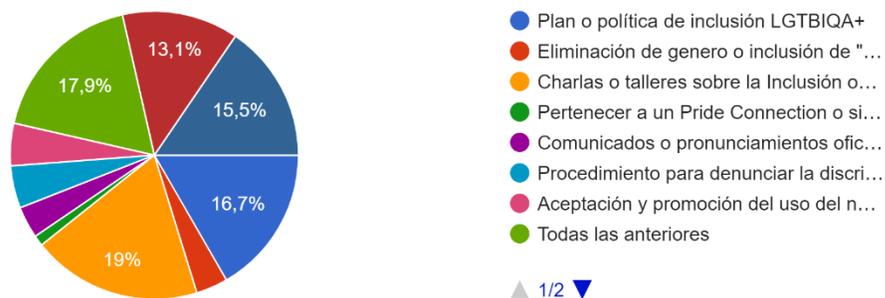


Se evidencia que en las empresas en la cuales los encuestados trabajan, solo el 39,3% se encuentran en compañías que realizan actividades de sensibilización en temas de inclusión y diversidad. Sin embargo, con un porcentaje más alto del 46,4% se encuentra que, en las empresas de los encuestados, no cuentan con planes de sensibilización frente a este tema.

### Ilustración 26 - Resultados encuestas Individual (13)

De los siguientes mecanismo para prevenir y enfrentar el acoso y hostigamiento sexual laboral en la comunidad LGTBQA+, cuales cree que le hace falta aplicar en la organización donde labora?

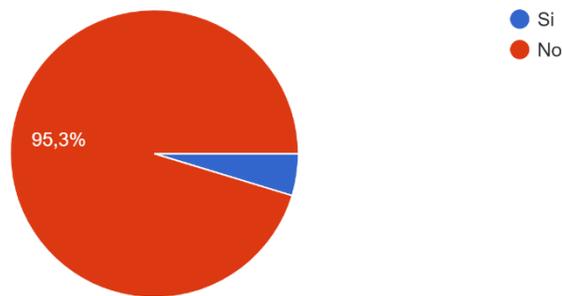
84 respuestas



En esta grafica se puede evidenciar que las respuestas escogidas por los encuestados son variadas, sin embargo, la opción más votada fue la “Charlas o talleres sobre la Inclusión o Comunidad LGTBQA+” como mecanismo que hace falta aplicar en las organizaciones, para prevenir y enfrentar el acoso y hostigamiento a la comunidad LGTBQA+. También se evidencia que la opción Todas las anteriores es una de las más votadas, y se puede interpretar como que todas las opciones son válidas para generar sensibilización e importancia sobre la inclusión y la diversidad.

### Ilustración 27 - Resultados encuestas Individual (14)

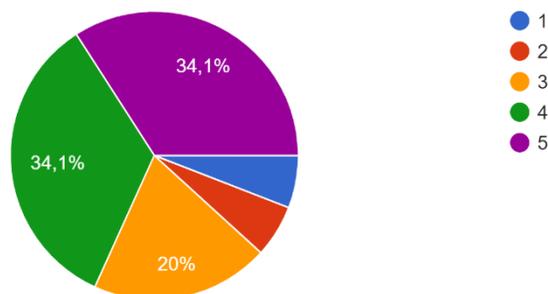
¿Usted pertenece alguna comunidad étnica?  
85 respuestas



Tan solo un 4,7% de los encuestados pertenecen a alguna comunidad étnica, por lo que podríamos observar que todavía la biodiversidad cultural no es un tema muy fuerte.

### Ilustración 28 - Resultados encuestas Individual (15)

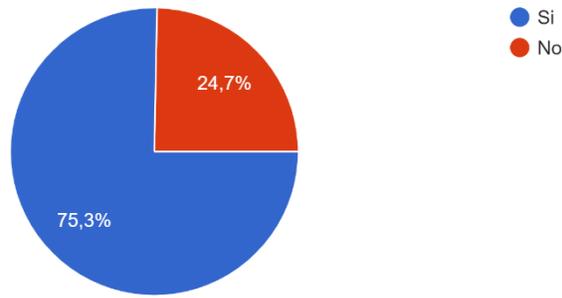
En una escala de 1 a 5 (donde 1 es completamente es desacuerdo, y 5, completamente de acuerdo) que tan de acuerdo esta con la siguiente a...tar su genero, raza, religión u orientación sexual.  
85 respuestas



Se puede establecer que la mayoría de los encuestados sienten que en las empresas donde trabajan ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo, para todos los empleados, sin importar su género, raza, religión u orientación sexual.

### Ilustración 29 - Resultados encuestas Individual (16)

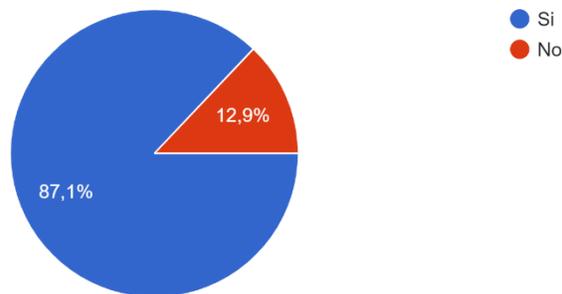
Se siente seguro al informar problemas de discriminación en la empresa en la que trabaja  
85 respuestas



El 75,3% de los encuestados se sienten seguros al informar problemas de discriminación en la empresa en la que trabajan, un buen porcentaje, pero aún así muestra que posiblemente todavía es importante prestar atención a este tema para implementar más estrategias que generen confianza en los colaboradores al momento de informar casos de este tipo.

### Ilustración 30 - Resultados encuestas Individual (17)

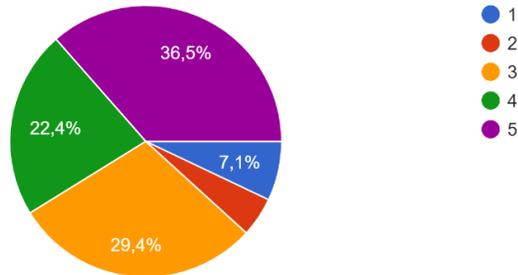
Se siente cómodo siendo usted mismo en la empresa en la que trabaja  
85 respuestas



El 87,1% de los encuestados se sienten cómodos siendo ellos mismos en sus lugares de trabajo, lo cual se puede deber las estrategias o cultura organizacional de las empresas.

### Ilustración 31 - Resultados encuestas Individual (18)

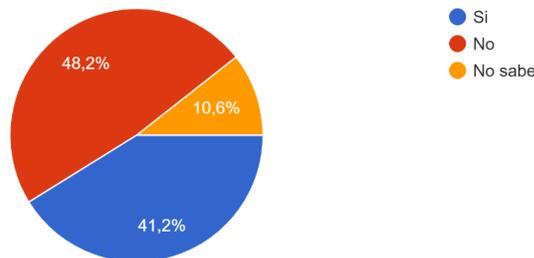
En una escala de 1 a 5 (donde 1 es completamente es desacuerdo, y 5, completamente de acuerdo) que tan de acuerdo esta con la siguiente ...vieren en diversidad cultural son mas productiva.  
85 respuestas



Tan solo un 11,7%, indica que no está de acuerdo con la afirmación “Las empresas que invierten en diversidad cultural son más productiva.” Con lo cual se puede afirmar que las personas sienten que es importante invertir en temas de inclusión y diversidad, con el fin de lograr empresas más productivas.

### Ilustración 32 - Resultados encuestas Individual (19)

Las instalaciones de la empresa en que trabaja, están adecuadas para personas con alguna discapacidad física.  
85 respuestas



No solo la inclusión y la diversidad se trata sobre la orientación o identidad sexual, también tiene que ver con comunidades de aquellas personas con algún tipo de discapacidad física, quienes deben contar con instalaciones adecuadas para lograr su labor. Lamentablemente se evidencia que en las empresas en donde laboran los encuestados, no se cuentan con instalaciones adecuadas para este tipo de comunidad.

## **8. Conclusiones**

Para concluir en nuestra investigación se pudieron desarrollar diferentes puntos direccionados de acuerdo con los objetivos planteados, que nos permitieron analizar los beneficios de incentivar equidad de género, inclusión y diversidad cultural dentro de las organizaciones. Para ello partiremos del análisis de la postura individual (una persona cualquiera que se encuentre laborando actualmente), podemos destacar que en las empresas donde laboran hay sentido de inclusión mas no del actuar hacia la inclusión, pues en muchos casos no existen políticas o no efectúan actividades que incentiven la equidad de género, inclusión y diversidad cultural, peor aún, indican que aún siguen presentándose hechos de discriminación al interior de las empresas.

Para la postura del líder del área de recursos humanos, las organizaciones han hecho esfuerzos para contar con mecanismos de solución frente a hechos de discriminación, así mismo, solo las empresas medianas han venido implementado estrategias para promover la inclusión y equidad de género, con el objeto de estar alineados con el concepto de Responsabilidad Empresarial (RSE) y ser empresas

socialmente responsables que proyectan una imagen genuina, amigable y cercana, que ayuda a crear audiencias, seguidores y consumidores fieles (Rockcontet, 2019), llevándolo como un requisito para ser una empresa socialmente calificada, mas no generar ese estímulo al interior como cultura organizacional a largo plazo.

Ahora divisándolo desde un enfoque ya ejecutado, el análisis de los beneficios percibidos en las dos organizaciones que son calificadas como “Organizaciones incluyentes”, la puesta en marcha de las buenas prácticas de cada organización nos lleva a la conclusión que el efecto de generar planes, programas o incentivos, forja al interior de la compañía un apoyo total al empleado y esto a su vez genera orgullo del colaborador y pertenencia generando confianza, credibilidad y motivación. Incremento en la productividad, creatividad y generar innovación (El empleo, 2021). Genera cultura organizacional sin discriminación para generar espacios laborales justos e incluyentes (La República, 2018). Mejora la capacidad de retención de nuevo talento que aportaran grandes beneficios a futuro (Sodexo,2022). Se eliminan modelos de conducta del pasado, lo que conlleva a eliminar las brechas de discriminación y acoso sexual (Grupo Ático 34), concientizando y educando a los colaboradores y lideres generando un clima laboral apoyado en la igualdad y reconocimiento a nivel empresarial como organizaciones que fomentan uno de los pilares del RES.

## Lista de referencias

- Bautista, N. P. (2022). Editorial El Manual Moderno.
- Bavaria, (Sept de 2022). Empresas diversas: Bavaria presenta su Política de Transición de Género <https://www.bavaria.co/empresas-diversas-bavaria-presenta-su-pol%C3%ADtica-de-transici%C3%B3n-de-g%C3%A9nero>
- Bavaria. (13 de Agos de 2021). Bavaria es galardonada como empresa inspiradora por la ANDI. <https://www.bavaria.co/empresa-inspiradora-andi#:~:text=BAVARIA%20ES%20GALARDONADA%20COMO%20EMPRESA%20INSPIRADORA%20POR%20LA%20ANDI&text=Internamente%2C%20la%20empresa%20tambi%C3%A9n%20adelanta,lugares%20para%20trabajar%20en%20Colombia>.
- Canal Institucional. (2 de Mar de 2022). ¿Qué es y cómo funciona Ecopetrol? Aquí te contamos. <https://www.canalinstitucional.tv/que-es-ecopetrol-por-que-es-importante-colombia>.
- Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-13>
- Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 25, <https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>
- DANE, 2022. Mercado laboral de la población LGBT - Información octubre 2021 - septiembre 2022 [https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-poblacion-lgbt#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%20m%C3%B3vil%20julio,LGBT%20\(58%2C1%25\)](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-poblacion-lgbt#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%20m%C3%B3vil%20julio,LGBT%20(58%2C1%25)).
- DANE. (2022). *Empleo y desempleo*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Dirección De Diversidad Sexual, Secretaría De Planeación. (11 de Jul de 2016). [en línea] Cartilla sobre Acoso Laboral Persona LGBTI. [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/cartilla\\_acoso\\_laboral-p.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/cartilla_acoso_laboral-p.pdf).
- Ecopetrol, (8 de Sept de 2014). Nuestra historia. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/QuienesSomos/NuestraHistoria#:~:text=Ecopetrol%20emprendi%C3%B3%20actividades%20en%20la,revirtieron%20e%20incorpor%C3%B3%20su%20operaci%C3%B3n>.
- Ecopetrol, 2020. Diversidad e inclusión. *Sombrilla de la diversidad*. [https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/04a6515a-721d-41e2-8933-561b158e4169/Gu%C3%ADadeDiversidad\\_Final.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611692893017](https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/04a6515a-721d-41e2-8933-561b158e4169/Gu%C3%ADadeDiversidad_Final.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611692893017).
- Ecopetrol, 2022. Guía de diversidad e inclusión de todos para todos. *Desarrollo del Programa de Diversidad e Inclusión (D&I)*. [file:///C:/Users/andre/Downloads/1.%20Hitos%20Sombrilla%202020%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/andre/Downloads/1.%20Hitos%20Sombrilla%202020%20(1).pdf).

- Ecopetrol. (1 de jul de 2022). Diversidad, Equidad e inclusión. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/programa-de-diversidad-e-inclusion>.
- El Comercio. (13 de Mar de 2022). OIT: Empresas que aplican políticas de igualdad obtienen mejores resultados comerciales. <https://elcomercio.pe/economia/oit-empresas-que-aplican-politicas-de-igualdad-obtienen-mejores-resultados-comerciales-noticia/>.
- El Empleo. (6 de Mar de 2021). Beneficios de reducir la brecha de género en las compañías. <https://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/beneficios-de-reducir-la-brecha-de-genero-en-las-companias-6265>
- EY Global. (10 de Sept de 2020). La importancia de la Diversidad y la Inclusión. [https://www.ey.com/es\\_sv/global-review/2020/the-importance-of-diversity-and-inclusiveness](https://www.ey.com/es_sv/global-review/2020/the-importance-of-diversity-and-inclusiveness).
- Fallon, N. (3 de Agos de 2002). Learn how to improve your organization by creating a diverse and inclusive workplace. <https://www.businessnewsdaily.com/10055-create-inclusive-workplace-culture.html>.
- Ferrant y Kolev. (Marzo de 2016). Does gender discrimination in social institutions matter for long-term growth?. <https://www.oecd.org/gender/data/does-gender-discrimination-in-social-institutions-matter-for-long-term-growth.htm>.
- Forrester, J., Vigier, A. Diversidad e inclusión en la cultura organizacional [en línea]. Trabajo Final de Ingeniería Industrial. Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias, 2017. <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471> [http://www.fuac.edu.co/recursos\\_web/documentos/ODH/OB59.pdf](http://www.fuac.edu.co/recursos_web/documentos/ODH/OB59.pdf)
- Great Place to Work. (2022). Diversidad e Inclusion en el ambito empresarial. <https://greatplacetowork.es/diversidad/>
- Grupo Ático 34. (Beneficios de contar con un Plan de igualdad en tu empresa. [https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-igualdad/beneficios/#7\\_Se\\_eliminan\\_modelos\\_de\\_conducta\\_del\\_pasado](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/plan-igualdad/beneficios/#7_Se_eliminan_modelos_de_conducta_del_pasado)
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2021). Metodología de la investigación. Capítulo 12. McGraw Hill, sexta edición. <https://www.refinitiv.com/en>
- Impactly. (2022). Importance Of Workplace Diversity: 10 Reasons Why It Benefits Organizations. <https://www.getimpactly.com/post/importance-of-workplace-diversity>.
- Imperial, I. Mondelli, A y Rivera, L (2016). Gestión de capital humano - El desafío de retener a distintas generaciones. [en línea]. KPMG International Cooperative (“KPMG International”, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>.

La República (1 de Mar de 2018). Las empresas con programas de responsabilidad social en contra de la discriminación as empresas con programas de responsabilidad social en contra de la discriminación.

<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/codensa-y-exito-entre-las-empresas-con-programas-de-responsabilidad-social-contra-la-discriminacion-2604539>

La República. (19 de Sept de 2022). Bavaria abre política de transición de género con la que apoyará a los colaboradore.

<https://www.larepublica.co/empresas/bavaria-abre-politica-de-transicion-de-genero-con-la-que-apoyara-a-los-colaboradores-3449436>.

Lievano, D. (5 de May de 2021). Conozca cinco inquietudes legales sobre la discriminación laboral en las compañías.

<https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/conozca-cinco-inquietudes-legales-sobre-la-discriminacion-laboral-en-las-companias-3164479>

Ministerio del Trabajo (2022). Equidad Laboral con Enfoque de Género.

<https://www.mintrabajo.gov.co/el-ministerio/grupo-interno-de-trabajo-para-las-victimas-y-la-equidad-laboral-con-enfoque-de-genero/equidad-laboral-con-enfoque-de-genero>.

Naciones Unidas ( 2022). ¿Qué son los Objetivos de Desarrollo Sostenible?.

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals#igualdad-genero>.

ONU. (2022). 17 objetivos para transformar nuestro mundo.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, (18 de may de 2021). Diversidad en ambientes laborales: ventajas, desafíos y oportunidades.

<https://www.orgdch.org/ltn/diversidad-en-ambientes-laborales-ventajas-desafios-y-oportunidades/>.

Organización Internacional del Trabajo. (Marzo de 2018). La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?.

<https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#intro>.

Organización Internacional del Trabajo. (Marzo de 2018). La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?.

<https://es.statista.com/estadisticas/977585/tasa-mundial-de-ocupacion-por-genero-y-area-geografica/>

Organización Internacional del Trabajo. (Marzo de 2018). La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?.

<https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#smarter-solutions>

Pacto Global, (2022). Mujeres alzan la mano en el sector cervecero, históricamente dominado por hombres. Obtenido de Pacto Global – Red Colombia:

<https://www.pactoglobal-colombia.org/news/mujeres-alzan-la-mano-en-el-sector-cervecerero-historicamente-dominado-por-hombres.html>.

Ranking PAR (2021) Para la diversidad, equidad e inclusión.

[https://www.aequales.com/wp-content/uploads/2022/08/Informe\\_RankingPar-2021.pdf?\\_ga=2.33061566.1215212056.1668468344-1010760674.1668468344&\\_gl=1\\*4n3apv\\*\\_ga\\*MTAxMDc2MDY3NC4xNjY4NDY4MzQ0\\*\\_ga\\_Y93MGM1GZC\\*MTY2ODQ2ODM0NC4xLjEuMTY2ODQ2ODUwOS4wLjAuMA](https://www.aequales.com/wp-content/uploads/2022/08/Informe_RankingPar-2021.pdf?_ga=2.33061566.1215212056.1668468344-1010760674.1668468344&_gl=1*4n3apv*_ga*MTAxMDc2MDY3NC4xNjY4NDY4MzQ0*_ga_Y93MGM1GZC*MTY2ODQ2ODM0NC4xLjEuMTY2ODQ2ODUwOS4wLjAuMA).

Peña, D. (2002). Análisis de Datos Multivariantes.

[https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Pena/publication/40944325\\_Analisis\\_de\\_Datos\\_Multivariantes/links/549154880cf214269f27ffae/Analisis-de-Datos-Multivariantes.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniel-Pena/publication/40944325_Analisis_de_Datos_Multivariantes/links/549154880cf214269f27ffae/Analisis-de-Datos-Multivariantes.pdf)

Pérez-Soria, J. (2022). Qué hacer en la investigación cualitativa ante la apertura de datos. Recerca. [Revista digital]. De Pensament I.

<https://doi.org/10.6035/recerca.6103>.

Pooja Jain-Link, (13 de ene de 2020). 5 Strategies for Creating an Inclusive Workplace.

Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/01/5-strategies-for-creating-an-inclusive-workplace>.

Portafolio, (26 de Jun de 2018). Bavaria transforma su cultura corporativa.

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/bavaria-transforma-su-cultura-corporativa-518485>.

Portafolio, (29 de Dic de 2020). En Bavaria la equidad se construye en comunidad.

<https://www.portafolio.co/economia/en-bavaria-la-equidad-se-construye-en-comunidad-547069>.

PrincePerelson. (2022). The Importance of Diversity in the Workplace.

<https://perelson.com/the-importance-of-diversity-in-the-workplace/#:~:text=Diversity%20in%20the%20workplace%20will%20also%20increase%20employee%20morale%20and,the%20productivity%20of%20your%20business.&text=A%20workplace%20that%20encourages%20diversity,employees%20feel%20valued%20and%20accepted>.

Ramos, G, OECD, (2022). ¿Existe una relación entre la discriminación de género en las instituciones sociales y el crecimiento a largo plazo?

<https://www.oecd.org/dev/development-posts-existe-una-relacion-entre-la-discriminacion-de-genero-en-las-instituciones-sociales-y-el-crecimiento-a-largo-plazo.htm>.

Ranking Par 2021. (11 de Jul de 2016). Ranking PAR 2021 Un rompecabezas

Rockcontet. (23 de Jul de 2019). ¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)? <https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>

Semana, (21 de Feb de 2022). Bavaria está en el top 10 de las organizaciones con mayor equidad de género en Colombia.

<https://www.semana.com/economia/empresas/articulo/bavaria-esta-en-el-top-10-de-las-organizaciones-con-mayor-equidad-de-genero-en-colombia/202226/>.

Shemla, M (22 de ago de 2018). Leadership Strategy - Why Workplace Diversity Is So Important, And Why It's So Hard To Achieve.

<https://www.forbes.com/sites/rsmdiscovery/2018/08/22/why-workplace-diversity-is-so-important-and-why-its-so-hard-to-achieve/>.

Sodexo. (2022). Principales ventajas de conseguir igualdad de género en la empresa.

<https://www.sodexo.es/blog/principales-ventajas-conseguir-igualdad-genero-empresa/>

Vargas, D, El Colombiano. (10 de Feb de 2022). El Colombiano Cae presencia de mujeres en cargos CEO: son solo el 5% en Colombia.

<https://www.elcolombiano.com/negocios/mujeres-ceo-en-colombia-representan-solo-el-5-FG16548814>.

Vera, I. (17 de Feb de 2022). Estas son las 10 empresas con mejores políticas de equidad de género en Latam.

<https://www.bloomberglinea.com/2022/02/17/estas-son-las-10-empresas-con-mejores-politicas-de-equidad-de-genero-en-latam/>

W Radio. (16 de sept de 2022). Bavaria comprometida con la diversidad presentó su política de transición de género.

<https://www.wradio.com.co/2022/09/16/bavaria-comprometida-con-la-diversidad-presento-su-politica-de-transicion-de-genero/>.

Westreicher, G. (s.f.). Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/poblacion.html>

Work place From Meta, (2022) ¿Por qué es importante la diversidad e inclusión?

<https://es-la.workplace.com/blog/diversidad-e-inclusion>.

Workplace Intelligence. (24 de Feb de 2021). Addressing Diversity and Inclusion: Going Beyond the Benchmark

<https://www.oracle.com/lad/a/ocom/docs/addressing-diversity-and-inclusion-chapter-1.pdf>.