



Organización  
Internacional  
del Trabajo



► **Cómo maximizar los beneficios empresariales de la diversidad y la inclusión en [nombre del país]:**

Documento informativo para los miembros de  
(insertar el nombre de la OE)

## ► Introducción

---

Cada vez más empresas se centran en la diversidad y la inclusión como parte del núcleo de su estrategia empresarial. Si bien la diversidad y la inclusión suelen ser tradicionalmente competencia de los departamentos de Recursos Humanos y de Responsabilidad Social Empresarial, están escalando en la lista de prioridades de las empresas en todo el mundo.

Esto obedece en parte a que, en la actualidad, los beneficios empresariales de la diversidad y la inclusión se comprenden y demuestran mejor. En una encuesta reciente de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el 85 por ciento de los directivos de Recursos Humanos señalaron que la diversidad había adquirido más importancia en sus países en los últimos años.<sup>2</sup>

Al mismo tiempo, la pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve y exacerbado las desigualdades existentes. La crisis también ha conducido a que muchas empresas establezcan prácticas que mejoran la diversidad y la inclusión, tales como el teletrabajo, y se preocupen más por el bienestar de los trabajadores.

En este contexto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) emprendió un importante estudio sobre la diversidad y la inclusión en 2021<sup>3</sup>. El estudio es uno de los más representativos y completos a nivel mundial hasta la fecha. Se llevó a cabo a petición de los mandantes de la OIT, incluidas las organizaciones empresariales (OE).

El estudio concluye que muchas empresas están realizando esfuerzos para impulsar la diversidad y la inclusión. Sin embargo, dado que estas medidas a menudo no conducen a un cambio fundamental en el *modus operandi* de las empresas, las empresas no están aprovechando todos los beneficios

A fin de ayudar a las empresas a maximizar el potencial de la diversidad y la inclusión, hemos preparado un documento informativo sucinto y práctico para los miembros de (insertar el nombre de la OE). Este documento informativo indica los conceptos clave de la diversidad y la inclusión y las lecciones extraídas del estudio de la OIT que las empresas pueden aplicar directamente.

### El estudio de la OIT<sup>1</sup>

Hasta la fecha, los estudios sobre la diversidad y la inclusión han comprendido fundamentalmente las grandes empresas, a menudo multinacionales, en las economías occidentales y de ingresos altos, y se han centrado en las cuestiones de género y en las perspectivas del personal ejecutivo. El estudio de la OIT titulado “Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión” ha adoptado un enfoque mucho más amplio.

El estudio se basa en una encuesta realizada a 12 087 trabajadores de empresas de diferentes tamaños y sectores en 75 países en cinco regiones del mundo. Ofrece una visión de la diversidad y la inclusión en las empresas desde el prisma de la fuerza de trabajo, incluidas las perspectivas del personal (el 43 por ciento de los encuestados), de los directivos (el 37 por ciento) y de los altos ejecutivos (el 20 por ciento) en los diferentes grupos con características personales diversas, como la edad, la discapacidad, el origen étnico, la raza, la religión, el género, la orientación sexual y la identidad de género, y las personas que viven con el VIH. El estudio se centra en las empresas establecidas en economías de ingresos medios-bajos y de ingresos medios-altos, y tiene un elevado porcentaje de respuestas (el 59 por ciento) de personas que trabajan para pequeñas y medianas empresas (pymes).

Este documento informativo está estructurado en torno a los siguientes mensajes clave:

- Los argumentos a favor de la diversidad y la inclusión son indiscutibles
- Las empresas necesitan tanto la diversidad como la inclusión para explotar todos los beneficios
- A pesar de los progresos realizados, muchas empresas no están aprovechando al máximo la diversidad y la inclusión, porque:
  - Si bien los trabajadores tienen un fuerte sentimiento de pertenencia, no se sienten valorados
  - Algunos grupos se benefician menos de la inclusión que otros
  - La jerarquía del personal obstruye la visión real de la diversidad y la inclusión
  - Los enfoques de la diversidad y la inclusión no están plenamente integrados en la cultura y la estrategia empresariales
- Cuatro principios de acción transformarán su empresa a través de la diversidad y la inclusión
- Medir el impacto de sus esfuerzos para promover la diversidad y la inclusión es fundamental. Se indica por qué y cómo.

## ▶ Argumentos a favor de la diversidad y la inclusión

---

El objetivo de la diversidad y la inclusión es garantizar que una empresa esté integrada por personas diversas, basadas en las características personales, los valores, las creencias y los contextos, y fomentar un entorno de trabajo en el que todos los trabajadores se sientan respetados, aceptados, apoyados y valorados. Cuando las empresas comprenden esto, los beneficios empresariales son considerables.

La diversidad y la inclusión son una estrategia empresarial inteligente. Los datos recopilados por la Confederation of British Industry<sup>4</sup> muestran que:

- Las empresas con los niveles más altos de diversidad de género en los equipos ejecutivos tienen 25 por ciento más probabilidades de superar a sus rivales en términos de rentabilidad.
- Las empresas con una gran diversidad cultural y étnica en los equipos ejecutivos tienen 36 por ciento más probabilidades de superar a sus rivales en términos de rentabilidad.
- El mayor sentimiento de pertenencia de los trabajadores puede conducir a que el desempeño laboral aumente un 56 por ciento.

En 2019, la OIT encuestó a casi 13 000 empresas en 70 países<sup>5</sup>. Se concluyó que, de las empresas que realizan un seguimiento del impacto cuantitativo de las iniciativas de diversidad de género que promueven la presencia de mujeres en cargos directivos, el 74 por ciento señala un aumento de los beneficios de entre el 5 y el 20 por ciento. De las empresas encuestadas que indican mejores resultados empresariales, más del 60 por ciento señala un aumento de la rentabilidad y la productividad. Estas cifras son significativas, considerando las medidas que adoptan las empresas para lograr incrementos de entre el 2 y el 3 por ciento en los márgenes.

Los estudios<sup>6</sup> sobre el rendimiento de 500 grandes empresas que cotizan en las bolsas de los Estados Unidos han concluido que las empresas que tienen más diversidad de género en sus consejos de administración son más rentables. También han concluido que las empresas que tienen una directora financiera son más rentables y muestran un mayor rendimiento del precio de sus acciones en comparación con el promedio del mercado.

Si bien el impacto de la diversidad y la inclusión a nivel de empresa es notable, cuando se considera a nivel nacional o mundial resulta realmente impresionante. Por ejemplo, la pérdida asociada con los niveles actuales de discriminación de género en todo el mundo se estima en 12 billones de dólares de EE.UU. o el 16 por ciento de los ingresos mundiales<sup>7</sup>.

► **Argumentos a favor de la diversidad y la inclusión**

Muchos estudios de organizaciones de renombre reflejan y refuerzan los argumentos a favor de la intensificación de las medidas empresariales para impulsar la diversidad y la inclusión. La diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo conducen a

 <p>Mejora del rendimiento y la innovación empresariales</p>	 <p>Niveles más altos de productividad, compromiso y creatividad de los trabajadores</p>	 <p>Reducción de la rotación y del absentismo</p>	 <p>Mayor confianza de los inversores</p>
---	---	--	--

**Factores que impulsan a las empresas a promover la diversidad y la inclusión**

Las empresas a menudo tienen múltiples motivos para promover la diversidad y la inclusión. La diversidad y la inclusión pueden estar alineadas con los valores empresariales y considerarse “lo que se debe hacer”. Muchas empresas también se sienten presionadas por su fuerza de trabajo y sus clientes para estar al frente de los esfuerzos encaminados a promover la diversidad y la inclusión. Otras pueden utilizar la diversidad y la inclusión para aumentar su reserva de contratación y/o hacer frente a la escasez de competencias.

Los tres principales factores identificados por el estudio de la OIT que impulsan a las empresas a promover la diversidad y la inclusión son:

1. Cumplir las obligaciones legales (el 48 por ciento)
2. Apoyar y mejorar el bienestar de los trabajadores (el 41 por ciento)
3. Atraer, desarrollar y mantener en el empleo a los mejores talentos (el 41 por ciento)

A pesar de los argumentos de peso a favor de la diversidad y la inclusión, “mejorar el rendimiento empresarial general” solo ocupó el cuarto lugar, y el 39 por ciento señaló que este era el factor que impulsaba la diversidad y la inclusión que tenía un mayor impacto en su empresa.

Solo el 10 por ciento de los encuestados señalaron que cumplir las expectativas de los accionistas o los inversores es una de las tres principales razones de que su empleador tome medidas para promover la diversidad y la inclusión, por lo que este es el factor que impulsa la diversidad y la inclusión que reviste menos importancia para la fuerza de trabajo. Por consiguiente, si bien el estudio de la OIT indica que en la actualidad las empresas no conceden una gran prioridad a la mayor confianza de los inversores, es probable que esta aumente con el tiempo. Cada vez más, los inversores y los gestores de cartera tienen en cuenta la información sobre el rendimiento ambiental, social y de gobernanza de una empresa, así como su rendimiento financiero, en sus decisiones en

materia de inversión. Los indicadores sociales incluyen el rendimiento de una empresa en lo que respecta a la diversidad y la inclusión.

## La COVID-19 ha impulsado la acción empresarial para promover la diversidad y la inclusión

A escala mundial, la pandemia de COVID-19 ha puesto de relieve y exacerbado al mismo tiempo las desigualdades existentes, y podría decirse que ha hecho que la diversidad y la inclusión sean más pertinentes que nunca. No es sorprendente que el 67 por ciento de los encuestados en el estudio de la OIT haya señalado que la mayor concienciación acerca de las desigualdades en la sociedad, causadas por la pandemia, ha contribuido a que se preste más atención en su empresa a la diversidad y la inclusión y a que se tomen más medidas para promoverlas.

Además, más de dos tercios (el 69 por ciento) de todos los encuestados señalan que la pandemia ha aumentado sus expectativas de que sus empleadores promuevan la diversidad y la inclusión. Las cifras son incluso más altas para los encuestados pertenecientes a grupos minoritarios. Por ejemplo, los encuestados provenientes de contextos étnicos, raciales o religiosos minoritarios tienen 9 por ciento más probabilidades de opinar de esta manera que quienes provienen de contextos étnicos, raciales o religiosos mayoritarios.

## ► ¿Qué se entiende por diversidad e inclusión? Un examen más detenido de por qué las empresas necesitan ambas

---

La diversidad y la inclusión son conceptos diferentes, pero complementarios. Una empresa necesita aprovechar todos los beneficios de una fuerza de trabajo diversa y combinada que aporta una gran diversidad de competencias, conocimientos y experiencia. La diversidad y la inclusión están estrechamente vinculadas.

### Diversidad

La diversidad a menudo se centra en la cantidad: La representación de diferentes grupos en una empresa. Los esfuerzos realizados por las empresas para impulsar la diversidad tienen por objeto garantizar que las personas provenientes de diversos grupos experimenten igualdad de oportunidades y de trato en el acceso al empleo, el desarrollo profesional, la promoción y la remuneración.

A nivel mundial, las características personales más utilizadas al definir esta diversidad de grupos son el género, el origen étnico, la raza, la edad, la orientación sexual y la discapacidad. En tiempos recientes, algunas empresas han comenzado asimismo a expandir sus esfuerzos para promover la diversidad a otros aspectos de la identidad, por ejemplo, los estilos cognitivos, y algunas empresas están contratando activamente a trabajadores con espectro autista.

La similitudes y diferencias que existen entre las personas pueden tener un impacto en las oportunidades de empleo y en las oportunidades y resultados de las empresas. La experiencia de una persona en el trabajo a menudo se ve influida por más de una dimensión de sus características personales, a lo que se suele hacer referencia como “interseccionalidad”. Por ejemplo, un trabajador puede ser una mujer perteneciente a un grupo étnico minoritario y tener una discapacidad.

Las empresas tienden a centrar sus esfuerzos para promover la diversidad y la inclusión en los grupos que son más pertinentes para su propio contexto. Por ejemplo, en África, especialmente en

África Subsahariana, el enfoque en la diversidad en las empresas suele centrarse en el origen étnico.<sup>8</sup> Otro ejemplo es la multinacional alemana BASF, el mayor fabricante de productos químicos del mundo. En el Brasil, los esfuerzos de BASF para promover la diversidad y la inclusión se centran en la inclusión de las personas con discapacidad, impulsada en parte por las iniciativas del Gobierno. En Alemania, el enfoque del Gobierno en las cuestiones de género ha conducido a que las mujeres ocupen puestos de liderazgo<sup>9</sup>.

### ▶ Estudio de caso: Autismo en el trabajo

SAP es una empresa multinacional de TI que produce software para la gestión de los procesos empresariales. Inició su programa “Autismo en el trabajo” en 2013. El programa reduce los obstáculos para el acceso de los trabajadores con espectro autista, que pueden tener capacidades y talentos únicos, pero cuyo estilo de comunicación puede no corresponder a lo que se considera “normal”, por lo que tienen dificultades, por ejemplo, para hacer buenas entrevistas. Se considera que el 90 por ciento de los adultos autistas están subempleados o desempleados.

El programa de SAP no solo ha beneficiado a diversos trabajadores, sino que también ha conducido a mejorar el espíritu de equipo en toda la empresa. Quienes forman parte del programa han realizado importantes contribuciones a la empresa, incluidas algunas patentes nuevas. Un trabajador con espectro autista diseñó una nueva herramienta que ha reducido el tiempo de procesamiento de recibos completos en toda la empresa de tres días a 20 minutos.

Para más información, pulse [aquí](#).

## Inclusión

Si bien la diversidad tiende a centrarse en la cantidad, la inclusión se centra en la calidad: la experiencia de las personas y los grupos en el lugar de trabajo. El sentimiento de inclusión en el trabajo que tiene una persona está relacionado con sus características personales, su propio comportamiento y el de otros, y con el entorno en el que se encuentra.

La plena inclusión tiene lugar cuando las personas experimentan un equilibrio entre su sentimiento de pertenecer con otros en el trabajo – el sentimiento de que forman parte de toda la empresa –, y de ser consideradas, comprendidas y valoradas como individuos, con una identidad, una experiencia y unas competencias únicas. Cuando los trabajadores experimentan la plena inclusión, se sienten:

- Respetados y con un sentimiento de pertenencia en el trabajo
- Apoyados para desempeñar debidamente sus funciones
- Recompensados y potenciados en el trabajo.

Los beneficios de la inclusión tienen un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores. Estos beneficios comprenden un mayor sentimiento de bienestar, ambición para el desarrollo profesional, niveles más altos de productividad y desempeño, compromiso, colaboración y oportunidades para contribuir a hallar mejores formas de hacer las cosas en su lugar de trabajo. Cuando todos los trabajadores se sienten incluidos, el impacto positivo en el rendimiento empresarial total puede ser considerable.

El sentimiento de inclusión es el resultado de la interacción entre una persona y su entorno. Por consiguiente, cualquier enfoque de la creación de un lugar de trabajo inclusivo debe considerar todo el entorno del trabajador. Esto incluye, por ejemplo, la estrategia, el liderazgo, los sistemas y la cultura de la empresa, pero también el entorno social y económico general en el que esta despliega su actividad.

Los datos disponibles muestran que no pueden realizarse progresos hacia la diversidad y que no pueden aprovecharse los beneficios que esta aporta sin un enfoque en la inclusión. Por ejemplo, si bien una empresa puede tener éxito al contratar a trabajadores más diversos, la inclusión es lo que influye en el grado en que se mantiene en el empleo a estos trabajadores y en que estos pueden contribuir a la empresa.

### ▶ Estudio de caso: Convers Télémarketing<sup>10</sup>

Convers Télémarketing (CT) es un centro de llamadas francés que emplea a aproximadamente 160 personas. Esta pequeña y mediana empresa (pyme) tuvo dificultades para mantener en el empleo al personal; atraía normalmente a estudiantes, y otras personas buscaban trabajos temporales. Las tasas de rotación del personal en el sector oscilan entre el 20 y el 50 por ciento, lo cual es costoso para CT, en particular dada la extensa formación que recibe cada nuevo trabajador. Además, la falta de retención del personal impidió que la empresa llevara a cabo efectivamente sus planes de expansión en el mercado.

Con objeto de afrontar el problema, CT concibió una estrategia de diversidad e inclusión a fin de atraer y mantener en el empleo a mujeres de entre 25 y 40 años de edad con hijos que aspiraban a una mejor conciliación de las responsabilidades laborales y familiares. La pyme implementó una serie de opciones de trabajo flexibles.

- En CT, a condición de que los trabajadores trabajen el número de horas contratadas, pueden elegir cuando trabajan.
- Pueden cambiar con una semana de antelación cuándo trabajan.
- Los trabajadores pueden elegir trabajar entre 20, 25, 30 o 35 horas por semana.
- Pueden cambiar su número de horas contratadas (20, 25, 30 o 35 horas por semana) dos veces al año.

Además, la tarifa horaria de CT es 1 euro más alta que la establecida en el convenio colectivo. La empresa también ofrece primas atractivas.

El éxito del enfoque de CT ha superado con creces las expectativas. Los ingresos han aumentado un 30 por ciento y la tasa de rotación del personal ha disminuido un 7 por ciento. Además de la mejora de la diversidad y la inclusión de género, la estrategia de CT también ha tenido un impacto positivo imprevisto en la diversidad y la inclusión en lo que respecta a la edad, ya que el 80 por ciento de los trabajadores de edad contratados que alcanzaron la edad de la jubilación decidieron seguir trabajando en la empresa.

► **Estudio de caso: XX**

Insertar un breve estudio de caso de buenas prácticas sobre cómo ha actuado una pyme local o nacional en lo que respecta a la diversidad y la inclusión, incluido un enfoque en la inclusión.



## ▶ Las empresas no están aprovechando al máximo la diversidad y la inclusión

A pesar de los considerables beneficios de la diversidad y la inclusión y de los progresos generales realizados por el sector privado en los últimos años, el estudio de la OIT muestra que muchas empresas no están integrando plenamente la diversidad y la inclusión en su cultura y sus operaciones. Estas empresas no están aprovechando el potencial que ofrecen la diversidad y la inclusión en términos de rendimiento empresarial.

### Si bien los trabajadores tienen un fuerte sentimiento de pertenencia, no se sienten valorados

El estudio de la OIT muestra que, en general, la experiencia de la inclusión es considerable, ya que el 83 por ciento de los encuestados señalaron que casi siempre se consideran incluidos en el trabajo. Su sentimiento de pertenencia con los demás en el lugar de trabajo también es notable, tal como indicó el 83 por ciento de los encuestados.

Sin embargo, el apoyo empresarial percibido para las necesidades individuales es mucho menor. Por ejemplo, una cuarta parte de los encuestados eran ambivalentes o estaban en desacuerdo en que se sentían valorados por ser ellos mismos en su lugar de trabajo sin tener que realizar esfuerzos excesivos para adaptarse a él. Estos trabajadores consideraban que no se les veía, comprendía y valoraba como individuos, con identidades, experiencia y competencias únicas. Por lo tanto, no estaban experimentando la plena inclusión.

### Algunos grupos de benefician de menor inclusión que otros

Algunos grupos minoritarios se sienten menos incluidos, especialmente cuando existe la necesidad de ser visto, comprendido y valorado como individuo. Por ejemplo:

- El 71 por ciento de las mujeres señalan que se les pide opinión y que sus opiniones se consideran en la toma de decisiones en su lugar de trabajo, en comparación con el 74 por ciento de los hombres.
- El 81 por ciento de los encuestados con una discapacidad señala que se les suele tratar con respeto, en comparación con el 87 por ciento de los encuestados sin discapacidad.
- El 80 por ciento de los encuestados de 18 a 24 años de edad se sienten incluidos en el trabajo, en comparación con el 88 por ciento de más de 55 años de edad.
- El 81 por ciento de los encuestados que viven con el VIH indican que por lo general se les trata con respeto, en comparación con el 86 por ciento de los encuestados que no viven con el VIH.

#### ▶ Zambia<sup>1</sup>

La tasa de participación total de participación de la fuerza de trabajo en 2020 fue del 60,9 por ciento.

▶ **Hombres: 67,8 por ciento**

▶ **Mujeres: 54,6 por ciento**

▶ **Personas con discapacidad: 39,1 por ciento**

▶ **Jóvenes (15-24 años): 39,4 por ciento**

<sup>1</sup> Sustituya el ejemplo que figura a continuación con cualquier estadística nacional pertinente sobre los grupos minoritarios en el lugar de trabajo, tomando nota de la tasa de participación para los grupos minoritarios por género, origen étnico y discapacidad. Una fuente útil es <https://ilostat.ilo.org/data/country-profiles/>

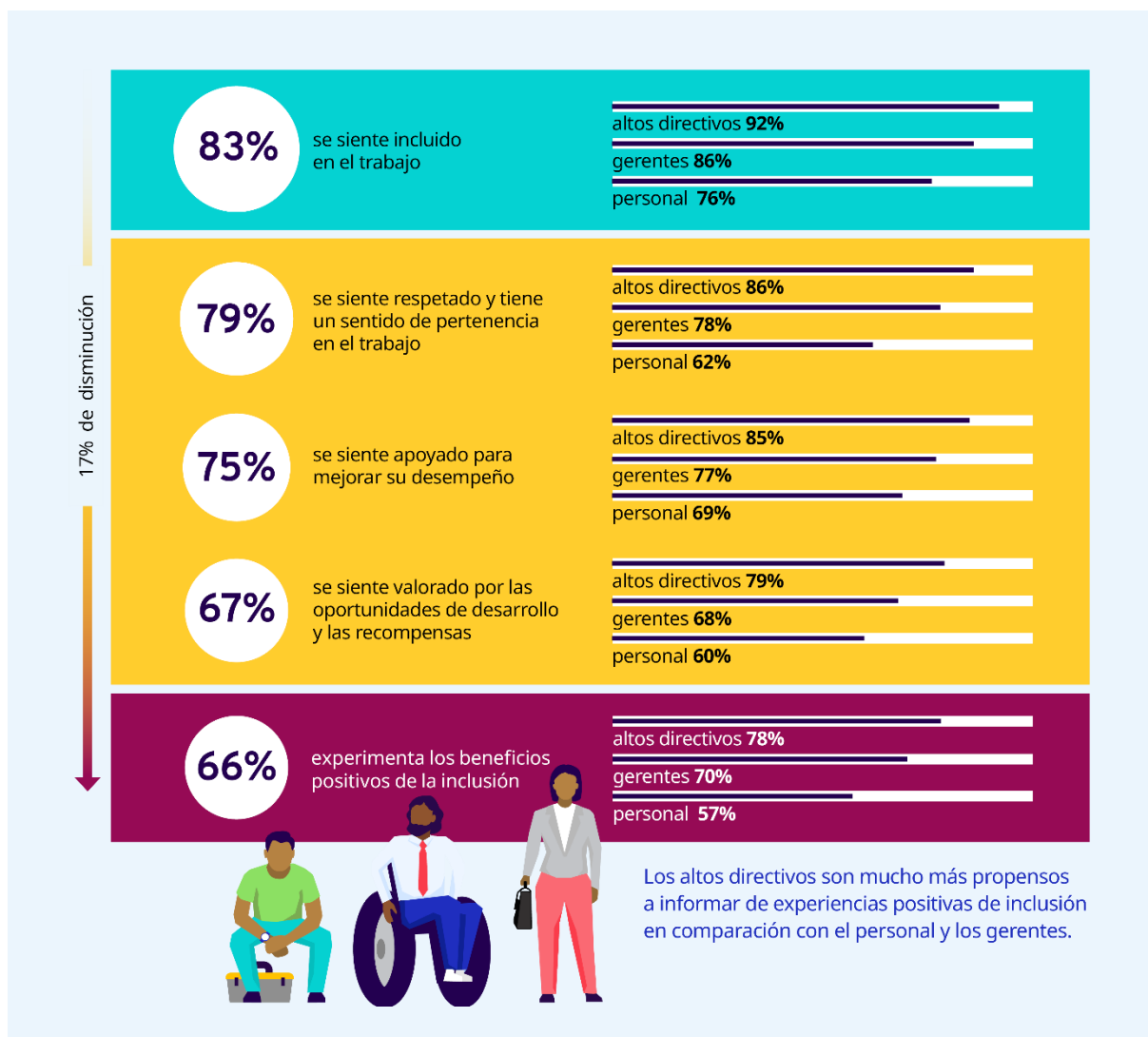
El entorno empresarial también influye en el nivel de inclusión. Dependiendo de la ubicación, el tamaño, el sector y otros aspectos de una empresa, los trabajadores, entre ellos los pertenecientes a grupos minoritarios, tienen más o menos probabilidades de sentirse incluidos.

El estudio de la OIT concluyó que los trabajadores de las empresas pequeñas y nacionales tienen menos probabilidades de hablar de una manera positiva de los beneficios de la inclusión que los trabajadores de las empresas medianas, grandes y multinacionales. Por ejemplo, en las empresas nacionales se alienta a seis de cada 10 (el 59 por ciento) de los encuestados a expresarse libremente acerca de mejores maneras de hacer las cosas, en comparación con el 66 por ciento de los trabajadores en las empresas multinacionales. Al examinar diferentes sectores, la tecnología de la información y las comunicaciones alcanzaron los niveles más altos de inclusión.

## La jerarquía del personal obstruye la visión real

¿Por qué no están aprovechando las empresas todos los beneficios de la diversidad y la inclusión? En parte porque la plena inclusión se siente con más intensidad a nivel directivo. Esto significa que los beneficios de la diversidad y la inclusión, tales como el aumento de la productividad, el compromiso, la innovación y el bienestar, se logran fundamentalmente para los trabajadores de más alto rango.

### ► Experiencia en diversidad e inclusión y jerarquía



Precisamente el personal ejecutivo y el personal directivo superior que toman las decisiones en materia de diversidad e inclusión son los que también las perciben de una manera más positiva que el personal de menor rango. El personal de categoría superior puede sentir que las iniciativas de la empresa en materia de diversidad e inclusión son exitosas desde una perspectiva personal, pero esta opinión tal vez no sea compartida por otros miembros del personal. De hecho, el estudio muestra que la jerarquía influye más en si un trabajador se siente incluido o no que las características personales, tales como el género, la edad, el origen étnico, la religión, etc.

Además, como hemos visto, los encuestados provenientes de grupos minoritarios ya indican una experiencia menos positiva de la inclusión que los grupos mayoritarios. Estos grupos minoritarios también tienden a agruparse en los niveles de menor rango, lo que empeora más aún su experiencia de la inclusión. Por consiguiente, la plena inclusión debería extenderse a los niveles de menor rango.

### **Los enfoques de la diversidad y la inclusión a menudo no están plenamente integrados en la cultura y la estrategia empresariales**

A fin de aprovechar al máximo el potencial que brindan la diversidad y la inclusión, se necesita lo que se conoce como un “enfoque transformador” (véase la imagen en la página siguiente), en el que la diversidad y la inclusión se integran en la cultura y la estrategia empresariales y forman parte de la vida laboral cotidiana. Cuando los trabajadores que responden a la encuesta de la OIT indican que su empresa ha adoptado un enfoque transformador, tienen 21 por ciento más probabilidades de estar de acuerdo en que se les alienta y apoya para progresar profesionalmente, y 15 por ciento más probabilidades de expresarse libremente acerca de formas nuevas o mejores de hacer las cosas.

Muchas empresas han comenzado a tomar iniciativas significativas para promover la diversidad y la inclusión, y han establecido algunas políticas pertinentes y/o están adoptando algunas medidas (aisladas). Sin embargo, normalmente no representan un enfoque transformador. Por ejemplo, la mayoría de las empresas en el estudio de la OIT tienen políticas limitadas de diversidad e inclusión:

- Aproximadamente la mitad de los encuestados señalan que las políticas de diversidad e inclusión se centran en el género y la edad en sus lugares de trabajo
- Un tercio de las políticas se refieren al origen étnico/la raza/la religión y la discapacidad
- Una cuarta parte de las políticas se refieren a la orientación sexual
- Un 18 por ciento indica que las políticas de diversidad e inclusión de su empresa tienen en cuenta a las personas que viven con el VIH.

Si bien los enfoques “de cumplimiento” y “transaccionales” de la diversidad y la inclusión tienen cierto impacto positivo, no conducen a todos los beneficios empresariales. El siguiente paso es que las empresas adopten un enfoque transformador de la diversidad y la inclusión.

▶ **Enfoques empresariales de la diversidad y la inclusión**▶ **Cuatro principios que transformarán su empresa a través de la diversidad y la inclusión**

La encuesta de la OIT probó una serie de enfoques de la diversidad y la inclusión, e identificó cuatro principios que marcan la diferencia. Estos cuatro principios funcionan para todas las empresas, con independencia de su sector o tamaño o de la región en la que esté ubicada. Cuando se aplican, los trabajadores experimentan unos niveles más altos de inclusión, sean cuales fueren las características personales o el nivel jerárquico.

Los cuatro principios se presentan a continuación, con ejemplos concretos de su impacto, tal como muestra el estudio de la OIT.



► Los cuatro principios de la diversidad y la inclusión y su impacto

<p><b>Principio 1</b></p>	<p>La diversidad y la inclusión son una prioridad empresarial y forman parte de la estrategia y la cultura empresariales.</p> <p>La diversidad y la inclusión están integradas en los valores y comportamientos empresariales, así como en las políticas y procesos empresariales.</p> <p><b>Impacto</b>                  Los trabajadores tienen 21 por ciento más probabilidades de estar de acuerdo en que se les alienta y apoya para progresar profesionalmente. También tienen 15 por ciento más probabilidades de expresarse libremente acerca de formas nuevas o mejores de hacer las cosas.</p>
<p><b>Principio 2</b></p>	<p>Representación de los grupos minoritarios en el personal directivo superior.</p>

	<p>Esto mejora la inclusión en todos los grupos de trabajadores, y los beneficios son especialmente perceptibles para el personal que proviene del mismo grupo minoritario que está representado en el personal directivo superior.</p>
	<p><b>Impacto</b>                  Cuando las mujeres ocupan al menos el 40 por ciento de los cargos directivos, las mujeres en todos los niveles tienen 9 por ciento más probabilidades de sentirse incluidas, 10 por ciento más probabilidades de sentirse alentadas y apoyadas para progresar profesionalmente, y 12 por ciento más probabilidades de indicar altos niveles de bienestar en el trabajo.</p>
<p><b>Principio 3</b></p>	<p><b>Todos los trabajadores rinden cuentas como modelos a seguir en lo que respecta a la diversidad y la inclusión, incluidos los directivos y el personal ejecutivo.</b></p>
	<p>Todos los trabajadores rinden cuentas en sus actividades y comportamientos cotidianos y aúnan esfuerzos para concebir conjuntamente el enfoque de la empresa de la diversidad y la inclusión.</p>
	<p><b>Impacto</b>                  Los trabajadores tienen 11 por ciento más probabilidades de indicar que se sienten comprometidos con su empresa y de experimentar altos niveles de colaboración con los compañeros de trabajo.</p>
<p><b>Principio 4</b></p>	<p><b>Las medidas para promover la diversidad y la inclusión se centran tanto en la pertenencia como en la individualización, y se aplican durante todo el ciclo de vida de los trabajadores.</b></p>
	<p>Las medidas para promover la diversidad y la inclusión abarcan la contratación, el desarrollo profesional y el mantenimiento en el empleo. Tienen por objeto crear un fuerte sentimiento de pertenencia, y permitir al mismo tiempo que las personas sean ellas mismas en el trabajo, es decir, que sus necesidades se tengan en cuenta, que se muestre interés por ellas, y que se atiendan cuando sea posible.</p>
	<p><b>Impacto</b>                  Los trabajadores de las empresas que tiene objetivos y medidas establecidos para contratar y desarrollar profesionalmente a las personas provenientes de contextos minoritarios tienen 8 por ciento más probabilidades de estar de acuerdo en que se brindan oportunidades y se toman decisiones de una manera justa y transparente, y 7 por ciento más probabilidades de sentirse alentados y apoyados para progresar profesionalmente. Cuando existe una política de diversidad e inclusión</p>

establecida, los trabajadores tienen 9 por ciento más probabilidades de estar de acuerdo en que normalmente se les trata con respeto, y 18 por ciento más probabilidades de sentirse apoyados para trabajar con flexibilidad.

### ▶ Estudio de caso: El ANZ LAO Bank<sup>11</sup>

El ANZ LAO Bank en la República Democrática Popular Lao es una filial de Australia and New Zealand Banking Group Ltd, y emplea a 95 personas. El Banco ha adoptado con éxito una serie de medidas encaminadas a promover la diversidad y la inclusión de género, lo cual ha conducido a mejorar el mantenimiento en el empleo de mujeres con talento. Esto ayuda a impulsar el rendimiento empresarial, ya que la empresa invierte enormemente en la formación del personal, dada la reserva limitada de trabajadores calificados en el país.

A continuación figuran algunas de las medidas adoptadas por la empresa para atraer, contratar y mantener en el empleo a mujeres con talento.

- Los directivos velan por que al menos el 40 por ciento de los candidatos para las entrevistas sean mujeres, y por que los paneles de selección estén compuestos por hombres y mujeres.
- La licencia parental está disponible para las madres, los padres, las parejas del mismo sexo y los padres con hijos adoptados.
- El programa de formación de graduados del Banco está orientado a las mujeres.
- Se apoya a las mujeres con programas de formación profesional y de tutoría para que puedan ocupar asimismo cargos directivos.
- Los programas de pensiones y de atención de salud se extienden a los compañeros o compañeras de vida.
- Se proporcionan modalidades de trabajo flexible y una licencia “de estilo de vida” no remunerada para eventos importantes en la vida.
- Se apoya al personal LGBTIQ+ a través del patrocinio de una red de orgullo de grupo en el Banco.
- El Banco se esfuerza por contratar a vendedoras y proveedoras, con el objetivo de lograr un 40 por ciento de vendedoras.

## ▶ Medir el impacto de los esfuerzos para promover la diversidad y la inclusión a fin de garantizar que su empresa disponga de la información adecuada y pueda realizar un seguimiento de los progresos.

Medir la diversidad y la inclusión permite a las empresas determinar el nivel de inclusión que han logrado, los factores que promueven la inclusión, las lagunas existentes, y las medidas que deben adoptarse para lograr la inclusión en toda la fuerza de trabajo y para diversos grupos. Esto es fundamental por varios motivos.

En primer lugar, dado que la jerarquía influye en las opiniones personales sobre la inclusión (cuanto mejor situada esté una persona en una empresa, más probabilidades existen de que se sienta

incluida en ella), recabar las opiniones de todo el personal es la única manera tener una visión completa.

En segundo lugar, no existe una solución válida para todos cuando se trata de estrategias exitosas de diversidad e inclusión, que deben tener en cuenta el contexto nacional y sectorial de la empresa, y otros contextos. Esto significa que las estrategias y medidas para promover la diversidad y la inclusión se adaptan específicamente a la empresa, y que la única manera de garantizar que tengan un impacto positivo es adaptarlas en tiempo real, a través de mediciones regulares.

► **Medir la diversidad y la inclusión: Tres niveles de medición**



Las empresas han creado diferentes maneras de realizar un seguimiento de los beneficios de sus esfuerzos para promover la diversidad y la inclusión. Estos comprenden medir el rendimiento de la inversión de los programas para fomentar la diversidad y la inclusión (para más información, véase el cuadro que figura más abajo). Con independencia del enfoque que una empresa decida adoptar, el seguimiento de los esfuerzos para promover la diversidad y la inclusión debería comprender un enfoque en la diversidad, así como en la inclusión. Un buen planteamiento para medir los progresos hacia la diversidad y la inclusión es realizar encuestas regulares de todo el personal, midiendo la inclusión a tres niveles, tal como indica el estudio de la OIT:

1. Inclusión general
2. Experiencia de los factores que contribuyen a la inclusión (en otras palabras, la pertenencia y la individualización)
3. La experiencia de los beneficios de la inclusión.

El estudio de la OIT elaboró preguntas de encuesta para cada nivel. Estas figuran en el anexo y son adecuadas para su utilización directa en las encuestas del personal. Los resultados de la encuesta del personal deberían analizarse considerando las características personales de los encuestados (género, edad, origen étnico, religión, etc.) y el nivel en la jerarquía de la empresa (personal, directivos y altos ejecutivos).



### ▶ El rendimiento de la inversión en un vistazo<sup>12</sup>

El rendimiento de la inversión en la diversidad y la inclusión compara las mejoras en las medidas del impacto con la inversión en un programa para fomentar la diversidad y la inclusión. Esta comparación conduce a un porcentaje que describe el grado en que el programa para fomentar la diversidad y la inclusión beneficia a los trabajadores y a las empresas.

El proceso comienza midiendo una serie de medidas del impacto antes del establecimiento del programa para fomentar la diversidad y la inclusión. A continuación, estas se miden nuevamente una vez se ha establecido el programa, y se controlan regularmente a partir de entonces. De hecho, algunas de las medidas pueden ya estar disponibles como parte del control regular. Las medidas del impacto que se eligen son específicas de la empresa y de su contexto operativo. A continuación se proporcionan algunos ejemplos que pueden ser útiles.

- **Representación:** edad, discapacidad, género, origen étnico, religión, LGBTQ+.
- **Rendimiento empresarial:** beneficios, innovación, ventas, confianza de los inversores, calidad de los productos, reputación de la marca.
- **Fuerza de trabajo:** absentismo, quejas, conflictos, rotación, satisfacción laboral, compromiso de los trabajadores, creatividad, productividad.

El rendimiento de la inversión se calcula de la siguiente manera:  $(\text{beneficios netos}/\text{costos}) \times 100 = X\%$ . Por ejemplo, si una empresa realiza su actividad en dólares de EE.UU., y el resultado del cálculo es el 55 por ciento, se entiende que esto significa que, por cada dólar invertido, se obtienen 1,55 dólares de EE.UU. de beneficio.

## ► ANEXO: Medir la diversidad y la inclusión a tres niveles utilizando las preguntas de la encuesta

La introducción que figura a continuación puede añadirse a la encuesta del personal, justo antes de las preguntas que figuran más abajo sobre la diversidad y la inclusión:

“El término “inclusión” se refiere a la medida en que las personas se sienten valoradas por quienes son, por las competencias y experiencias que aportan, y por el grado en que se sienten escuchadas y en que tienen un fuerte sentimiento de pertenencia en el trabajo. Una empresa inclusiva es aquella en la que las diferencias entre las personas (diversidad), estén vinculadas con las características personales (p.ej., la edad, el género, la discapacidad, etc.) o relacionadas con el trabajo (p.ej., la función, el nivel jerárquico, el horario de trabajo o la ubicación), son valoradas y respetadas en su cultura, su entorno, sus políticas y sus procesos”.

Nivel 1	
<b>Experiencia general de la inclusión</b>	
<b>Pregunta de la encuesta:</b>	‘¿Se siente incluido en el trabajo?’
<b>Respuestas:</b>	Siempre/Casi siempre/La mitad de las veces/Algunas veces/Nunca.
Nivel 2	
<b>Experiencia de los factores que contribuyen a la inclusión</b>	
<b>A. Respeto y pertenencia</b>	
<b>Pregunta de la encuesta:</b>	<p>¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la cultura institucional y el entorno de trabajo en su lugar de trabajo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente se me trata con respeto</li> <li>• Experimento un sentimiento positivo de conexión y de pertenencia con los demás en el lugar de trabajo</li> <li>• Soy valorado en la empresa por quien soy realmente, sin tener que hacer un esfuerzo excesivo para adaptarme a ella</li> <li>• Se me pide opinión y mis opiniones se tienen en cuenta en la toma de decisiones en el trabajo.</li> </ul>
<b>Respuestas:</b>	Totalmente de acuerdo/De acuerdo/Ni de acuerdo ni en desacuerdo/ En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo

## B. Apoyo al desempeño

### Pregunta de la encuesta:

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la manera en que su empresa apoya su desempeño?

- Tengo acceso a la información que necesito sobre el objetivo, la visión y la estrategia de la empresa para hacer bien mi trabajo.
- Me siento apoyado para trabajar con flexibilidad en términos de tiempo y/o de ubicación cuando se ajusta tanto a mis necesidades como a las necesidades de mi empresa.
- Estoy seguro de que si me expreso libremente acerca de un comportamiento inadecuado en el lugar de trabajo (como discriminación, acoso o violencia), se tomarán medidas al respecto de una manera oportuna y confidencial.
- Estoy seguro de que, si necesito cambios o adaptaciones\* para poder hacer mi trabajo, estos se introducirán.

\* Los cambios o las adaptaciones se refieren a modificaciones del equipo, del contenido del trabajo, del horario de trabajo y de la organización del trabajo para los trabajadores con necesidades diferentes (p.ej., trabajadores con discapacidad, que viven con el VIH o están afectados por él, que tienen responsabilidades de cuidado o que tienen una religión o creencia particular)

### Respuestas:

Totalmente de acuerdo/De acuerdo/Ni de acuerdo ni en desacuerdo/ En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo

## C. Desarrollo profesional y recompensa

### Pregunta de la encuesta:

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la manera en que se gestionan las oportunidades de desarrollo profesional en su lugar de trabajo?

- Se me recompensa justamente por mi trabajo y mis contribuciones
- Las oportunidades sobre las promociones se brindan de una manera justa y transparente, al igual que las decisiones que se toman al respecto
- Se me alienta y apoya para progresar profesionalmente
- Tengo acceso a oportunidades de aprendizaje y desarrollo pertinentes para mi trabajo.

### Respuestas:

Totalmente de acuerdo/De acuerdo/Ni de acuerdo ni en desacuerdo/ En desacuerdo/Totalmente en desacuerdo

### Nivel 3

#### Experiencia de los beneficios de la inclusión

**Pregunta de la encuesta:**

Evalúe el nivel general que experimenta de los siguientes factores cuando está en el trabajo:

- Sentimiento personal de bienestar
- Ambición para el desarrollo y la promoción profesionales
- Productividad y desempeño personales
- Es alentado a expresarse libremente acerca de formas nuevas o mejores de hacer las cosas
- Grado en que se siente comprometido con su empresa y en que le complace superar las expectativas diarias, cuando es necesario
- Colaboración con sus compañeros de trabajo/equipo.

**Respuestas:**

Muy alto/Alto/Medio/Bajo/Muy bajo

Contacto

(Nombre de la OE)

W [Sitio web]

E [Email]

- 
- <sup>1</sup> OIT 2021. “Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión” [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_844928/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844928/lang--es/index.htm)
- <sup>2</sup> OCDE, Septiembre de 2020. “Diversity at work: Making the most of increasingly diverse societies” <https://www.oecd.org/els/diversity-at-work-policy-brief-2020.pdf>
- <sup>3</sup> OIT 2021. “Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión” [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_844928/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844928/lang--es/index.htm)
- <sup>4</sup> Sitio web de CBI consultado el 15.09.2022 <https://www.cbi.org.uk/our-campaigns/advance-your-firms-di-goals-with-real-action/>
- <sup>5</sup> OIT 2019. “Las mujeres en la gestión empresarial: Argumentos para un cambio” [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_700977/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700977/lang--es/index.htm)
- <sup>6</sup> S&P Global 2020. “How gender fits into ESG?” <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/how-gender-fits-into-esg>
- <sup>7</sup> Ferrant y Kolev 2016. “Does Gender Discrimination in Social Institutions Matter for Long-Term Growth?” OECD Development Centre Working Papers, No. 330 [https://www.oecd-ilibrary.org/development/does-gender-discrimination-in-social-institutions-matter-for-long-term-growth\\_5jm2hz8dqls6-en](https://www.oecd-ilibrary.org/development/does-gender-discrimination-in-social-institutions-matter-for-long-term-growth_5jm2hz8dqls6-en)
- <sup>8</sup> OIT 2021. “Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión” [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_844928/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844928/lang--es/index.htm)
- <sup>9</sup> OIT 2021. “Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión” [https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS\\_844928/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_844928/lang--es/index.htm)
- <sup>10</sup> Comisión Europea 2015. “Diversity within small and medium-sized enterprises - best practices and approaches for moving ahead” <https://www.humanrights-in-tourism.net/sites/default/files/media/file/2021/rc084diversity-within-small-and-medium-sized-enterprises-1469.pdf>
- <sup>11</sup> OIT 2017. “Camino hacia la Diversidad de Género: Buenas Prácticas Empresariales” [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_578770.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_578770.pdf)
- <sup>12</sup> ROI Institute 2021. “The ROI of Inclusion Tool Kit” <https://roiinstitute.net/wp-content/uploads/2021/04/TCB-The-ROI-of-Inclusion-final.pdf>