

**Gestión de talento humano para las organizaciones con perspectiva diversa e
inclusiva con enfoque – LGBTIQ+**

Autora

Juliana Lamus Camacho

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Administración

Directora

Erimar Carolina Bracho Colina

Doctora en Ciencias Gerenciales

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de ciencias económicas, administrativas y contables

Facultad de administración de empresas

Maestría en administración

2024

Dedicatoria

Al todo poderoso, a mi familia, a mi mamá Cristina y a mi amor Alexandra, que me sostuvieron amorosamente y me dieron la fuerza cuando a mí me faltaba.

Agradecimientos

A mis directoras de tesis, Angélica Maria Zambrano Mantilla y Erimar Carolina Bracho Colina, por su paciencia y orientación en este proceso tan retador, a los docentes que con su experticia y pensamiento crítico aportaron al logro de esta tesis y a Fray Rodrigo García Jara por su apoyo y motivación para iniciar este estudio.

Contenido

Introducción.....	17
1. Gestión de talento humano para las organizaciones con perspectiva diversa e inclusiva con enfoque – LGBTIQ+	20
1.1 Planteamiento del problema	20
1.2 Justificación	31
1.3 Objetivos.....	34
1.3.1 Objetivo general	34
1.1.1. Objetivos específicos	34
2. Marco referencial	35
2.1 Antecedentes.....	35
2.1.1 De orden internacional.....	35
2.1.2 De orden nacional	37
2.1.3 De orden local	38
3. Marco teórico.....	39
3.1 Contexto	39
3.1.1 Gestión del talento humano organizacional.....	40
3.1.2 Organización	41
3.1.3 Inserción laboral	41
3.1.4 Inclusión laboral	42
3.2 Tendencias del talento humano de las organizaciones	43
3.2.1 La gestión del talento humano en la actualidad.....	43
3.2.1.1 La diversidad y el mercado.....	44
3.2.1.2 La marca empleadora	45
3.2.1.3 La diversidad y la productividad.	46
3.3 Revisión teórica sobre el efecto de vincular talento diverso en las organizaciones	47

3.4 Prácticas de la organización desde talento humano para generar riqueza basadas en la diversidad LGBTIQ+	52
3.5 Creando una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.	58
3.6 Empresas con buenas prácticas organizacionales en diversidad e inclusión LGBTIQ+.....	59
3.6.1 IBM.....	59
3.6.2 Google.....	61
3.6.3 Ecopetrol	65
3.6.4 Telefónica Movistar	71
3.7 Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad a partir de la gestión del talento humano en la organización.	74
3.7.1 La responsabilidad social de las organizaciones desde la gestión de talento humano e inclusión LGBTIQ+	74
3.7.2 La sostenibilidad como conductor de la organización desde la gestión del talento humano – inclusión y diversidad LGBTIQ+ -.....	80
3.7.3 Sellos de sostenibilidad Icontec y guía técnica colombiana GTC180	82
3.7.4 OCDE, apoyo para un mundo más inclusivo y sostenible	87
3.7.4.1 El trabajo de la OCDE sobre la inclusión LGBTIQ+.....	89
3.7.5 Prácticas empresariales de las organizaciones adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas	92
3.7.5.1 Retos y actualidad organizacional para la adopción del principio 6 del Pacto Global – La eliminación de la segregación para al empleo y ocupación	94
3.7.6 Los 17 objetivos de desarrollo sostenible para transformar las organizaciones y su relación con el talento diverso LGBTIQ+	102
3.7.6.1 Objetivo de desarrollo sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico.....	103
3.7.6.2 Objetivo de desarrollo sostenible 10: Reducción de las desigualdades	106

3.7.6.3	Objetivo de desarrollo sostenible 17: Alianzas para lograr los objetivos	109
4.	Marco conceptual	112
5.	Marco legal.....	116
5.1	Ámbito internacional	118
5.2	Ámbito nacional	119
5.3	Ámbito local	122
6.	Diseño metodológico.....	123
6.1	Tipificación de la investigación	123
6.2	Diseño de la investigación.....	125
6.3	Metodología.....	136
6.4	Unidad de Análisis.....	140
6.5	Alcance	141
7.	Resultados de la investigación	142
7.1	Caracterizar las buenas prácticas de gestión de talento humano que se implementan en las empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.	142
7.1.1	Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en IBM	144
7.1.2	Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en Google	145
7.1.3	Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en Ecopetrol	147
7.1.4	Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en Telefónica Movistar.....	153
7.1.5	Buenas prácticas de gestión de talento humano implementadas en empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.....	155

7.2 Identificar los efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde el enfoque de la sostenibilidad y de la responsabilidad social empresarial.....	156
7.2.1 Efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ desde la visión de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.....	158
7.3 Proponer una hoja de ruta con los elementos que aportan a la creación una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.	160
7.3.1 Propuesta de hoja de ruta con módulos que aportan a la construcción de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+	161
7.3.2 Políticas y guías generales para la construcción de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización	163
7.3.2.1 Política de derechos humanos.....	164
7.3.2.2 Política de principios de negocio responsable.....	168
7.3.2.3 Guía de lenguaje incluyente	176
7.3.2.4 Política de igualdad, diversidad e inclusión	180
7.3.2.5 Política de licencia de maternidad, paternidad y homoparental	184
7.3.2.6 Política de publicación de vacantes, reclutamiento y selección de talento	188
7.3.2.7 Guía de responsabilidad social empresarial desde la diversidad....	191
8. Conclusiones	197
9. Referencias	202

Lista de tablas y cuadros

Tabla 1. <i>Ocupación de las personas LGBT por ramas de actividad. Vs personas no LGBT julio 2021 – junio 2022.</i>	22
Cuadro 1. <i>Categorías de diversidad según Amorós</i>	45
Cuadro 2. <i>Registro de empresas sostenibles con sello esencia Icontec.</i>	84
Cuadro 3. <i>Registro de empresas sostenibles con sello evolución Icontec</i>	85
Cuadro 4. <i>Registro de empresas sostenibles con sello excelencia y origen Icontec.</i>	85
Cuadro 5. <i>Acciones en diversidad LGBTIQ+ en el lugar de trabajo y en la comunidad.</i>	95
Cuadro 6. <i>Acciones para el logro del ODS 8.</i>	105
Cuadro 7. <i>Acciones para el logro del ODS 10.</i>	108
Cuadro 8. <i>Acciones para el logro del ODS 17.</i>	110
Cuadro 9. <i>Aporte de cada diseño de investigación correlacionado con la pregunta investigativa a abordar.</i>	126
Cuadro 10. <i>Principales características de cada diseño de investigación y su correlación.</i>	126
Cuadro 11. <i>Sistematización de las categorías desde las buenas prácticas de gestión de talento humano implementadas por las empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.</i>	132
Cuadro 12. <i>Sistematización de las variables desde la identificación de los efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde el enfoque de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.</i>	134
Cuadro 13. <i>Buenas prácticas de gestión de talento humano implementadas en empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.</i>	155
Cuadro 14. <i>Efectos de vinculación de talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde la visión sostenible y responsable -RSE-</i>	158
Cuadro 15. <i>Lista de políticas y guías para la implementación de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.</i>	163
Cuadro 16. <i>Ítems para una mejor comunicación diversa, inclusiva y respetuosa.</i> ..	177

Cuadro 17. <i>Recomendaciones para mejorar la comunicación diversa, inclusiva y respetuosa.</i>	177
Cuadro 18. <i>Expresiones usadas habitualmente y sus propuestas para mejorar la comunicación diversa, inclusiva y respetuosa.</i>	178
Cuadro 19. <i>Aspectos comunicativos a evitar y fomentar para un lenguaje organizacional diverso, inclusivo y respetuoso.</i>	179
Cuadro 20. <i>Soportes para legalización de licencias.</i>	187

Lista de figuras

Figura 1. <i>Efectos en la diversidad de género en roles directos para la organización.</i>	24
Figura 2. <i>Objetivos organizacionales de talento humano.</i>	44
Figura 3. <i>Progresión desde la declaración de derechos humanos.</i>	53
Figura 4. <i>Normas de conducta para las empresas desde la ONU.</i>	53
Figura 5. <i>Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 1.</i>	54
Figura 6. <i>Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 2.</i>	55
Figura 7. <i>Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 3.</i>	56
Figura 8. <i>Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad –beneficios - Norma 3.</i>	56
Figura 9. <i>Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 4.</i>	57
Figura 10. <i>Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 5.</i>	57
Figura 11. <i>Pasos de la consolidación de la cultura diversa e inclusiva de IBM:</i>	60
Figura 12. <i>Perspectivas para una cultura diversa e inclusiva.</i>	66
Figura 13. <i>Sombrilla de la diversidad – Ecopetrol-.</i>	67
Figura 14. <i>Elementos claves para una cultura organizacional diversa e inclusiva - Ecopetrol-.</i>	69
Figura 15. <i>Etapas de creación de un modelo de talento humano diverso e inclusivo LGBTIQ+ - Ecopetrol-.</i>	70
Figura 16. <i>Gestión de la diversidad en una organización socialmente responsable.</i>	79
Figura 17. <i>Nuevo enfoque técnico – sello de sostenibilidad Icontec-.</i>	83
Figura 18. <i>Recomendaciones de la guía técnica colombiana.</i>	86

Figura 19. <i>Beneficios para una empresa cuando es socialmente responsable según la GTC180.</i>	86
Figura 20. <i>Focos de la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial.</i>	97
.....	97
Figura 21. <i>La responsabilidad del liderazgo activo para una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+.</i>	101
Figura 22. <i>Metas del ODS 8.</i>	104
Figura 23. <i>Metas del ODS 10.</i>	107
Figura 24. <i>Metas ODS 17.</i>	110
Figura 25. <i>Ciclos metodológicos.</i>	137
.....	137
.....	137
.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 26: <i>Información empresarial y diversidad LGBTIQ+.</i>	143
Figura 27. <i>Pautas del modelo de gestión de la cultura diversa e inclusiva de Ecopetrol.</i>	149
Figura 28. <i>Prácticas inclusivas LGBTIQ+ en procesos de talento humano – Ecopetrol-.</i>	150
Figura 29. <i>Prácticas inclusivas LGBTIQ+ -Telefónica Movistar-</i>	154
Nota: Elaboración propia (Telefónica, 2023)	154
Figura 30. <i>Puntos clave modulares a considerar en una hoja de ruta para la creación</i>	161
<i>de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.</i>	161

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. <i>Al pertenecer se abren posibilidades.</i>	62
Ilustración 2. <i>Equipo diverso.</i>	62
Ilustración 3. <i>Co creación, un básico de la pertenencia.</i>	63
Ilustración 4. <i>Apoyo sin diferencias ni barreras.</i>	64
Ilustración 5. <i>Caminando hacia la pertenencia.</i>	64

Lista de imágenes

Imagen 1. <i>Mercado laboral de personas LGBT y no LGBT julio 2021 – junio 2022.</i>	21
Imagen 2. <i>Ranking de las 15 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, 2021.</i>	25
Imagen 3. <i>Ranking de las 15 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, 2021.</i>	26
Imagen 4. <i>Ranking de las 10 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, 2022.</i>	27
Imagen 5. <i>Efectos en las empresas con buenas prácticas de diversidad e inclusión.</i>	32
Imagen 6. <i>Distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional.</i>	49
Imagen 7. <i>E-card de comunicación de política de diversidad e inclusión Telefónica.</i>	72
Imagen 8. <i>E-card de comunicación de iniciativas para fomentar la igualdad y diversidad en Telefónica.</i>	73
Imagen 9. <i>Sellos de sostenibilidad Icontec.</i>	82
Imagen 10. <i>Alcance global de la OCDE.</i>	88
Imagen 11. <i>Características educativas de la población LGBT vs no LGBT.</i>	89
Imagen 12. <i>Los 10 principios del pacto global de las naciones unidas.</i>	93
Imagen 13. <i>Indicadores de fomento a la diversidad e inclusión empresarial en empresas norteamericanas.</i>	99
Imagen 14. <i>Los 17 objetivos de desarrollo sostenible.</i>	102
Imagen 15. <i>Conceptos básicos sobre diversidad.</i>	113
Imagen 16. <i>Definiciones sigla LGBTIQ.</i>	115
Imagen 17. <i>Publicidad de espacios de pertenencia LGBTIQ+.</i>	146
Imagen 18. <i>Publicidad de programas de salud mental para jóvenes LGBTIQ+.</i>	147
Imagen 19. <i>Portada de guía de diversidad e inclusión de todos para todos.</i>	151

Imagen 20. <i>Portada de lenguaje y comunicación incluyente de diversidad e inclusión de todos para todos.</i>	151
Imagen 21. <i>Portada de relatos diversos.</i>	152
Imagen 22. <i>Logos diversos de Ecopetrol y filiales por primera vez.</i>	152
Imagen 23. <i>Apoyo a emprendimientos LGBTIQ+.</i>	153
Imagen 24. <i>Avance de la inclusión LGBT según la OCDE y su relación favorable entre la inclusión legal LGBTIQ+ y el desarrollo económico.</i>	157
Imagen 25. <i>Objetivos de desarrollo sostenible número 5.8.16 y 17</i>	191
Imagen 26. <i>Objetivo de desarrollo sostenible número 5.</i>	192
Imagen 27. <i>Objetivo de desarrollo sostenible número 8.</i>	192
Imagen 28. <i>Objetivo de desarrollo sostenible número 16.</i>	193
Imagen 29. <i>Objetivo de desarrollo sostenible número 17.</i>	194

Resumen

Se estudia desde la administración de empresas la gestión del talento humano con perspectiva diversa e inclusiva LGBTIQ+, esta propuesta investigativa se llevó a cabo desde el la tipología cualitativa y de carácter exploratorio, debido que es un tema identificado mas no abordado desde la academia y el gerenciamiento organizacional, por lo que se analizó desde la tipología interpretativa-constructiva al indagar sobre el fenómeno objeto de estudio en el ámbito administrativo, gerencial y de gestión organizacional del talento humano, revisando los significados en el contexto esbozado, también se basó en teoría fundamentada pues no cuenta con grandes postulados del fenómeno, desde lo etnográfico se pretendió describir y brindar mayor entendimiento del contexto, y desde la investigación/acción con base en que es una población específica que requiere intervención y una propuesta de mejora o cambio, siendo así, se logra por medio de este análisis, contar con información compilada y analizada desde el contexto de la gerencia organizacional, construyendo teoría y entregando pautas claves que aportan a la mejora del fenómeno y al desarrollo de la gestión empresarial responsable y sostenible en donde la equidad, diversidad, inclusión permeen el sistema decisional de las empresas propiciando entornos más sanos, seguros, innovadores, competitivos y productivos por medio de la implementación de buenas prácticas en inclusión LGBTIQ+, principios de sostenibilidad y responsabilidad social, siendo las compañías tejedoras de justicia social, estabilidad y fortalecimiento del mercado, comprendiendo así, el concepto de riqueza financiera, lo que se traduce en rendimiento sostenible empresarial (sustentable performance) como concepto integrador social y corporativo.

Palabras clave: Inclusión, LGBTIQ+, organización, responsabilidad social, talento humano.

Abstract

The management of human talent is studied from business administration with a diverse and inclusive LGBTIQ+ perspective. This research proposal was developed from a qualitative and exploratory typology, because it is a topic identified but not addressed from academia and organizational management. , so it was analyzed from the interpretive-constructive typology when investigating the phenomenon under study in the administrative, managerial and organizational management of human talent, reviewing the meanings in the outlined context, it was also based on grounded theory since it was not It has great postulates of the phenomenon, from the ethnographic perspective it was intended to describe and provide greater understanding of the context, and from research/action based on the fact that it is a specific population that requires intervention and a proposal for improvement or change, thus, it is achieved. Through this analysis, have information compiled and analyzed from the context of organizational management, building theory and providing key guidelines that contribute to the improvement of the phenomenon and the development of responsible and sustainable business management where equity, diversity, Inclusion permeates the decision-making system of companies, promoting healthier, safer, innovative, competitive and productive environments through the implementation of good practices in LGBTIQ+ inclusion, principles of sustainability and social responsibility, with companies being weavers of social justice, stability and strengthening. of the market, thus understanding the concept of financial wealth, which translates into sustainable business performance as a social and corporate integrative concept.

Keywords: Inclusion, LGBTIQ+, organization, social responsibility, human talent.

Introducción

La diversidad e inclusión ha logrado ganar espacio no solo en la sociedad sino en el mundo corporativo lo cual ha generado inquietud en los efectos de dicha diversidad y por ende en la manera en que se gestiona y lidera el talento humano de una empresa, su cultura organizacional y los efectos en la competitividad y productividad.

Lo que se busca con este análisis es fortalecer los conocimientos sobre la diversidad e inclusión LGBTIQ+ y su efecto en las organizaciones, teniendo en cuenta que la diversidad en amplia, intrínseca y extrínseca, en la que confluye la diferencia de conocimientos, pensamientos, experiencias lo cual al conformar equipos y tomar decisiones las mismas son diferenciales, creativas e innovadoras, aportando a mejorar la forma de trabajo, productividad y rentabilidad de la organización por medio de la administración rentable, productiva y competitiva del talento humano diverso.

A la par, se debe recalcar que la diversidad e inclusión es de vital importancia para construcción de sociedad y empresas desde los siguientes puntos de vista:

Desde la creatividad e innovación: equipos diversos suelen producir soluciones e ideas más creativas e innovadoras, propiciando el trabajo colaborativo conduciendo a propuestas diferenciales y eficaces.

Desde el desarrollo personal y profesional: fomentar un entorno inclusivo, diverso y seguro contribuye al desarrollo de las personas, permitiendo que todos se sientan respetados, valorados, fortaleciendo el sentido de pertenencia y conexión.

Desde la diversidad y representación: la inclusión estimula la diversidad y la representación equitativa en todos los espacios, desde el sitio de trabajo, hasta la educación y cultura. Avala que las perspectivas de todos sean tenidas en cuenta indistintamente de su género, origen u orientación sexual.

Desde la equidad y justicia: la inclusión es esencial para lograr un empresariado y economía más equitativa, uniendo esfuerzos para la mejora en igualdad de oportunidades sin discriminación alguna.

Desde la mejora del clima laboral: los espacios seguros fortalecen la aceptación y el respeto en doble vía, mejorando las relaciones, la forma de trabajo y comunicación.

Con base en lo anterior, es que se considera valioso contar con una administración de personas y de cultura organizacional diversa e inclusiva, pues es el elemento esencial para analizar la gestión de talento humano eficiente y lo cual permite fortalecer la relación contractual y compromiso entre las personas, empresa y grupos de interés en pro de una economía inclusiva, diversa, sustentable y rentable para todos apostando al logro del éxito conjunto, lo que conlleva a plantearse cómo diferentes empresas viven y aplican en sus procesos y cultura este concepto y cuáles son las prácticas que implementan.

Para el caso de esta investigación, es posiblemente el punto de partida desde la administración, pues existe gran carencia de información al respecto desde este enfoque a diferencia desde la visión clínica, sin embargo, se cuenta con evidencia empírica desde la experiencia de organizaciones y sus líderes, del cómo la diversidad e inclusión LGBTIQ+ ha aportado al fortalecimiento de sus equipos, a la densificación de su talento, a lograr soluciones antes no pensadas y a acercarse aún más a los clientes entendiendo mejor sus expectativas y necesidades, fortaleciendo así sus procesos de planificación, sistema decisional y su competitividad.

Con base en lo anterior, esta investigación trasega por el diseño cualitativo, teoría fundamentada, etnográfica, sus subcategorías y desde la investigación – acción, lo cual se resume en la revisión teórica de libros, publicaciones, artículos académicos y empresariales, con el fin de analizar el estado del arte de la gestión del talento humano en las organizaciones con perspectiva diversa LGBTIQ+, en pro de fortalecer el conocimiento, la inquietud y proponer acciones aterrizables para la mejora del fenómeno desde la integralidad de la gerencia empresarial y así mismo que sea punto de partida para ahondar más y con diferentes herramientas en el objeto de esta investigación.

Los resultados de este estudio dan respuesta a cada objetivo específico en cada capítulo, desde la caracterización de las buenas prácticas de empresas líderes en cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+, así mismo, los efectos en la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial y finalmente la propuesta de una hoja de ruta con los

elementos que aportan para la construcción y gestión de una diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.

En este sentido, este proyecto tiene por fin dos focos, siendo estos, seguir comunicando y visibilizando el valor productivo, social, responsable y sostenible que las empresas pueden lograr siendo más diversas e incluyentes con personas de la comunidad LGBTIQ+, y brindar una guía de gestión de talento humano a las organizaciones como herramienta para la adopción de políticas más incluyentes y equitativas, aportando a la generación de espacios seguros de trabajo que propicien el respeto por la diversidad, igualdad, la eliminación de prejuicios y la innovación, esto implementado desde el interior de la organización.

Lo mencionado se aterriza en el estudio iniciando con el análisis de los antecedentes del fenómeno objeto de investigación, siguiendo con el contexto empresarial del talento humano, sus tendencias, caracterización de buenas prácticas de talento humano en organizaciones con cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+, así mismo, se plasma el vínculo de estas buenas prácticas con la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial desde la gestión del talento humano, seguido a esto de la presentación del diseño metodológico aplicado y finalmente los resultados, guía de hoja de ruta como entregable y conclusiones para las compañías que deseen lograr la integración desde el enfoque de competitividad, diversidad, inclusión, equidad, cambio social y económico de forma responsable y sostenible.

1. Gestión de talento humano para las organizaciones con perspectiva diversa e inclusiva con enfoque – LGBTIQ+

1.1 Planteamiento del problema

Según estudios del Centro Nacional de Consultoría y la Cámara de Comercio Colombiana LGBT, “solo 4 de cada 100 personas trans en Colombia logran contar con vinculación laboral por medio de un contrato.” (Durán, 2021), así mismo, el “80% de la población trans no tiene trabajo formal” (Zoroastro, 2014)”, lo cual en otras palabras es una negación a la población trans en poder contar con la oportunidad de un empleo digno y garante. Esto es una base que induce a considerar que las organizaciones no contemplan el talento diverso como un diferenciador en su core de negocio.

Así mismo, el Centro Nacional de Consultoría en 2019 se llevó a cabo una encuesta referente a diversidad y empleabilidad en Colombia para la población LGBTIQ+, ésta publicó la existencia de barreras para esta comunidad, en especial para mujeres y hombres transgénero, evidenciando que esto se debe en parte a los conceptos y juicios por parte de la organización o de quienes realizan el proceso de reclutamiento y selección, los cuales difícilmente concluyen con la contratación debido a los sesgos existentes, perdiendo así objetividad para la selección del rol o cargo buscado, enfocándose en las preferencias o diferencias de la persona.

El DANE por su parte realizó una encuesta correspondiente al mercado laboral para la población LGBTIQ+ correspondiente al año 2021 vs 2022, arrojando la diferencia existente en el mercado laboral para la población que hace parte de la comunidad LGBT y la que no hace parte de la comunidad, observando una diferencia de aproximadamente 3 puntos porcentuales negativos en el porcentaje de desempleo de las personas LGBT vs no LGBT, lo cual sigue siendo una invitación al empresariado para aportar a la mejora de esta situación.

Imagen 1. Mercado laboral de personas LGBT y no LGBT julio 2021 – junio 2022.

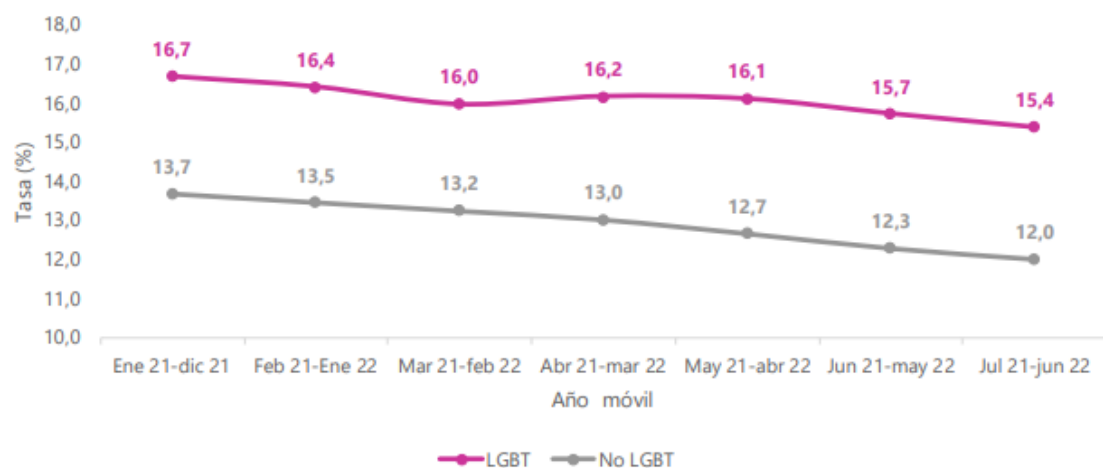
Mercado laboral de la población LGBT

Año móvil julio 2021 - junio 2022

Gráfico 1. Tasa de desempleo de la población LGBT y no LGBT

Total Nacional

Año móvil julio 2021 - junio 2022



Nota: (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

Se observa la ocupación de las personas LGBT por ramas de actividad vs personas no LGBT.

Población LGBT y no LGBT ocupada según ramas de actividad.

Total nacional.

Año móvil julio 2021 – junio 2022.

Tabla 1. *Ocupación de las personas LGBT por ramas de actividad. Vs personas no LGBT julio 2021 – junio 2022.*

Rama de actividad	LGBT		No LGBT	
	Total	Distribución (%)	Total	Distribución (%)
Población ocupada de 18 años y más	304	100,0	20.780	100,0
Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana	53	17,3	2.516	12,1
Comercio y reparación de vehículos	50	16,5	3.772	18,2
Actividades artísticas, entretenimiento recreación y otras actividades de servicios	37	12,3	10676	8,1
Actividades profesionales, científicas, técnicas y servicios administrativos	33	9,9	2.154	10,4
Industrias manufactureras	30	9,9	2.154	10,4
Alojamiento y servicios de comida	28	9,3	1.356	6,5
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	20	6,6	3.091	16,9

Rama de actividad	LGBT		No LGBT	
	Total	Distribución (%)	Total	Distribución (%)
Transporte y almacenamiento	15	4,8	1.533	7,4
Otras ramas	14	4,7	1.117	5,4
Construcción	13	4,2	1.507	7,3
Información y comunicaciones	11	3,6	372	1,8

Nota: Elaboración propia (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

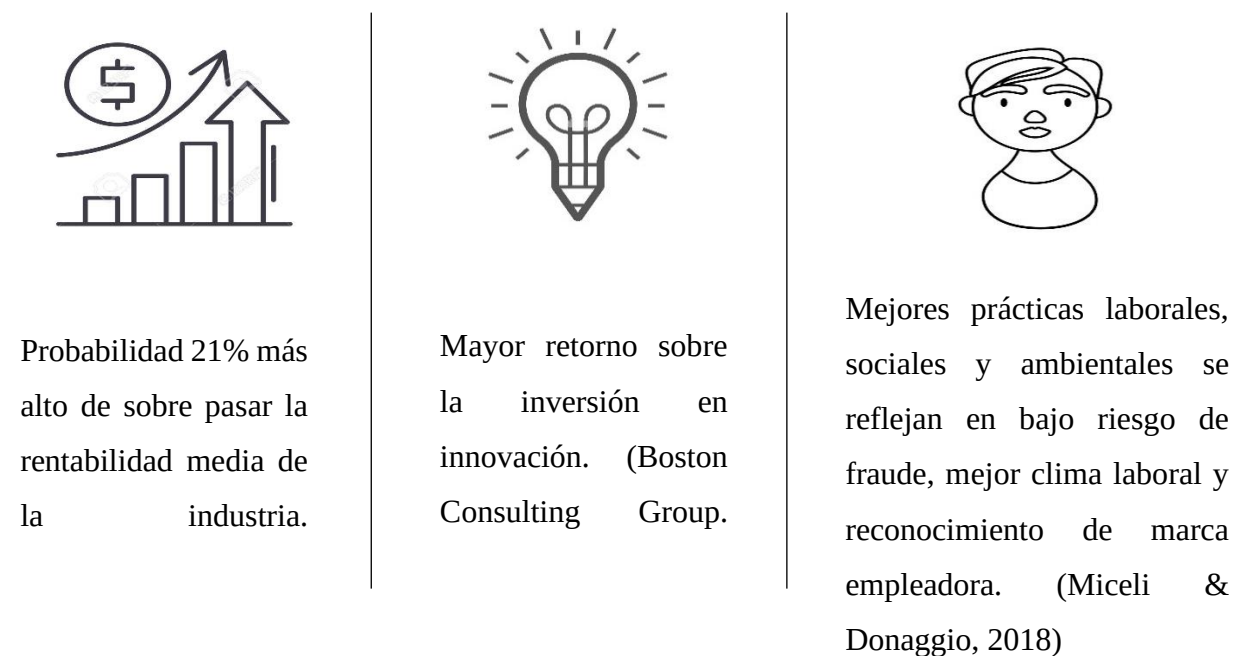
Por otra parte, con base en encuesta de la Fundación Iguales(2020), referente al ambiente laboral en Hispanoamérica, se observó que el 37,2% de personas LGBTIQ+ indican haber vivido experiencias discriminatorias en el trabajo en el último año, el 13,7% realizó la denuncia en su lugar de trabajo, el 35% de los encuestados trabajan en lugares en los que cuentan con políticas de inclusión y diversidad, cifras como estas muestran los retos que afrontan las personas LGBTIQ+ al momento de buscar una oportunidad laboral y así mismo, la discriminación que llegan a vivir estando dentro de la organización, lo cual es un llamado a que las empresas ahonden en la adopción de políticas garantistas para estas personas, de igual forma que cada política trascienda en la cultura iniciando desde sus líderes, y así construir espacios realmente seguros para todos y fomentar la creación de valor conjunto.

De igual forma, según estudio de 2020 adelantado por la consultora McKinsey en 15 países en más de 1.000 empresas, se observó que las organizaciones con mayor diversidad en sus equipos directivos lograron entre un 25% y 36% más de posibilidad de destacarse sobre el desempeño financiero promedio que las empresas menos diversas (McKinsey, 2020). De igual forma, la empresa Aequales en 2020, “observó en investigación realizada a más de 300 empresas de Latinoamérica, que las organizaciones que implementan prácticas relacionadas con la equidad de género logran mayores retornos sobre activos y más allá de los retornos financieros, existe soporte de que las empresas con mayor participación de talento diverso son más innovadoras (Lorenzo et al., 2017) generando un mejor entorno laboral, así mismo, un aumento de compromiso de los

stakeholders y fortalecimiento en reputación y marca (Di Miceli y Donaggio, 2018).” (Aequales, 2020)

Figura 1. *Efectos en la diversidad de género en roles directos para la organización.*

Diversidad de género en roles directivos se relaciona con:



Nota: Elaboración propia (Aequales, 2020)

Se observa como la diversidad de género puede llegar a fortalecer la rentabilidad e innovación no solo para las empresas sino también para las regiones, y de igual forma cómo esta práctica contribuye a la mejora del ambiente laboral, que se refleja en la reputación de las organizaciones y así mismo un bajo índice de rotación y fraude.

Es por esto, que no se deja de lado que las compañías son creadas para rentabilizar la sinergia del esfuerzo de personas y así ser sostenibles en el tiempo, fortaleciendo su consciencia como -Empresas Conscientes- las cuales construyan valor a través de valores, la sociedad cambia constantemente y adicional se enfrentan a entornos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Lo que lleva a las organizaciones a replantearse como lograr ser rentables y sostenibles en el contexto actual y uno de esos pilares es el talento diverso, el cual aporta a una cultura organizacional alejada de prejuicios, abierta, respetuosa, productiva, rentable y sostenible, sin embargo, existen entidades que se relegan en esta apertura social y avance de contexto originando efectos en las personas y economía de las empresas, con base en esto se plasmará la oportunidad y reto que tienen las organizaciones de cara a las oportunidades laborales en equidad para el talento diverso LGBTIQ+, es por situaciones como las descritas que se busca presentar el efecto de la diversidad en las compañías desde la competitividad, sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Por otra parte, ubicando el contexto en Colombia, se encuentra que según el Centro Nacional de Consultoría de Colombia y la cámara de comercio LGBT Colombiana y, “actualmente hay más de 200 empresas que son acompañadas y asesoradas por la CCLGBT para implementar políticas y espacios diversos desde sus procesos y cultura.” (Talento Diverso, 2021), y las cuales se han unido y trabajan en pro de ser empresas más diversas, abiertas, inclusivas en sus procesos y cultura, para el caso, existe el ranking de las 15 empresas con mejores prácticas de inclusión lo cual se mencionara líneas más adelante.

De igual forma, se observa que las buenas prácticas implementadas por dichas empresas son clasificadas y las organizaciones son enlistadas en el ranking de las 15 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, el ranking realizado en octubre de 2021 con el siguiente resultado:

Imagen 2. *Ranking de las 15 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, 2021.*



Nota: (Centro Nacional de Consultoría, 2021)

Imagen 3. Ranking de las 15 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, 2021.



Nota: (Centro Nacional del Consultoria, 2021)

De este ranking se puede observar que el 73% de las empresas son multinacionales y el 27% nacionales, lo que reafirma el camino que está pendiente por recorrer por parte del empresariado colombiano y más aun teniendo en cuenta que de las 4 empresas colombianas, 3 de estas son filiales unas de otras, entiéndase como Ecopetrol, Cenit y Ocensa.

Adicional a esto no se debe dejar de lado que si bien existen empresas que han avanzado en implementar una cultura organizacional más diversa e incluyente, se debe seguir transitando por este camino con el fin que cada vez sean más empresas las que adopten esta cultura, pues a pesar de los avances de algunas compañías, se sigue evidenciando que la población LGBTIQ+

carece de oportunidades laborales y las empresas desde su responsabilidad social pueden aportar a la prosperidad de la calidad de vida de las personas y a la par obtener beneficios que conlleven a contar con equipos diversos, flexibilizando e innovando la forma de gestionar el talento humano y a fortalecer su rentabilización.

En el último ranking realizado en 2022, se robustece la presencia de empresas colombianas dentro de las 10 organizaciones con mejores prácticas en diversidad e inclusión en la cual participaron más de 100 empresas del país, donde se evidencia que Ecopetrol y su aliado Cenit, suben de escalafón y así mismo Banco Bogotá entra dentro de las 10 mejores empresas que ocupan este reconocimiento.

Imagen 4. *Ranking de las 10 empresas en Colombia con mejores prácticas en inclusión, diversidad y equidad, 2022.*



Nota: (Diverso, talentodiverso.com.co, 2022)

Con base en lo anterior, se observa que desde el empresariado colombiano si bien se cuenta con compañías que avanzan en la inclusión y diversidad de la población LGBTIQ+, se debe seguir fomentando esta cultura en pro de fortalecer la información referente a la vinculación de talento diverso LGBTIQ+, la carencia de la misma puede deberse a desinterés o desconocimiento de cómo atraer y vincular a esta población, así mismo, de cómo generar espacios seguros, cómo crear e implementar políticas corporativas que promuevan la vinculación y estadía de estas personas en la

empresa, sobre qué temas capacitar a los colaboradores referente a diversidad e inclusión, esto con el fin de disminuir el desconocimiento y sesgos.

Es valioso no perder de vista que esta temática es relativamente nueva en Colombia y si bien existe información, la misma aún es insuficiente en términos de cifras y estudios de investigación, pues como se conoce para recopilar este tipo de información se requiere de estudios minuciosos y apoyo presupuestal con el fin de contar con resultados contundentes. De igual manera, se considera importante recalcar la existencia de la Cámara de Comercio LGBT en Colombia con única sede en la ciudad de Bogotá, la misma no cuenta con seccionales en las regiones como sí los tienen las cámaras de comercio estándar, lo cual también se podría considerar como un factor que influye en las oportunidades de contar con mayor información al respecto.

En tal sentido, el presidente de la Cámara de Comercio LGBT Colombiana, Felipe Cárdenas, refiere que existe una barrera desde el proceso de reclutamiento y selección si la diversidad sexual del candidato se exterioriza; líderes del proceso demuestran incomodidad con la orientación sexual o identidad de género del postulante lo cual termina en la no contratación o despidos sesgados, lo que es ilegal acorde a la Ley 1752 de 2015.

Sin embargo, y a pesar de esta situación, se siguen evidenciando avances, como se mencionó ya son más de 200 compañías adscritas a la CCCLGBTIQ+ y de las cuales aproximadamente 80 de estas ostentan el sello de espacios libres de discriminación, lo que representa un progreso en pro de la diversidad en las organizaciones, so pena de esto, no se puede dejar de lado que según el Centro Nacional de Consultoría y la CCCLGBTIQ aluden que “de cada 100 personas trans en Colombia, solo 4 cuentan con un contrato laboral” (Arevalo, www.larepublica.com, 2021), situación que cuestiona la acción de las empresas para promover la diversidad, equidad e inclusión.

Esto lleva a reflexionar respecto el temor de las organizaciones, a abordar la diversidad sexual dentro de su cotidianidad y contexto, pues están llamadas a dejar de lado el temor a abordar la diversidad sexual dentro de su cultura y a la par formar.

De igual forma, Andrés Rivera, manager de manufactura de Corveta Agriscience en Colombia, desde su experiencia ha manifestado que como sociedad se está llamado a fortalecer la

educación en estos temas, sensibilizar a la población, para empatizar con la situación del otro, adoptando más conciencia en pro de entender el valor y respeto por la diversidad, lo cual apalancaría el avance como sociedad, empresa y economía.

Hasta acá, surgen inquietudes sobre las estrategia que las empresas implementan para desarrollar sus procesos de selección externos e internos, y si efectivamente estos procesos se ejecutan con metodologías de evaluación objetivas y meritorias de competencias, habilidades, y desempeño o si por el contrario son las diferencias externas o preconceitos de los evaluadores y líderes los que sesgan oportunidades a las personas generando así posibles procesos de selección discriminatorios y sectarios.

Frente a esto, el Centro Nacional de Consultoría, presenta que: “aproximadamente el 70% de personas LGBTIQ+ se sienten incómodas al confesar como se identifican sexualmente. De igual forma, el análisis de Human Rights Campaign (HRC) nombrado: “El costo del armario corporativo y las recompensas de la inclusión”, muestra que el 53% de personas LGBTIQ+ ha sido objeto de discriminación en su trabajo y no lo ha revelado por temor a represalias.” (Caracol Radio, 2018)

Todo ello lleva a destacar que las personas son consideradas como el capital más importante de las organizaciones o como algunos autores como Idalberto Chiavenato (2009) lo denominan también, son el instrumento que da vida, acción a las organizaciones y del cual depende que las empresas se movilicen en pro de cumplir objetivos para así lograr su misión y visión, esta integración entre personas y organización es lo que se conoce como administración del talento humano, entendiéndose que cada persona tiene un talento y por eso fue contratada.

Por ello, la diversidad no debe ser únicamente concebida desde las preferencias sexuales o de género, la diversidad se puede interpretar en diferentes formas, desde lo extrínseco e intrínseco, lo extrínseco se podría referir a las características superficiales de las personas tal como su raza, género, etnia, discapacidad y el frente intrínseco, hace alusión a la diferencia de pensamiento, conocimientos, experiencia lo cual no es evidente a simple vista, sin embargo, cualquier clase de diversidad al momento de integrar equipos genera un efecto en la toma de decisiones y así mismo conforma como se mencionó líneas arriba, lo que se conoce como administración del talento humano.

En tal sentido, se considera importante y necesario contar con una mejor forma de gestionar y rentabilizar la administración de las personas, los desafíos propios de la misma y la cultura organizacional, pues es el elemento básico para analizar la administración de talento humano eficientemente y lo que permita fortalecer la relación contractual y compromiso entre las personas, empresa y grupos de interés en pro del éxito conjunto.

A la par de lo anterior, se puede observar que existen avances en la inclusión de talento diverso LGBTIQ+ en especial en compañías grandes como Google, IBM, Telefónica, Sodimac por nombrar algunas; esta inclusión con el paso del tiempo ha ido cobrando fuerza y sentido en la sociedad y empresariado por medio de la promoción, apertura y respeto y visualización de aporte a la organización.

Si bien hay aproximadamente 200 empresas que han adoptado políticas de diversidad e inclusión LGBTIQ+, esta cifra versus las empresas con las que cuenta el país es baja, pues según Confecámaras, indica que a 2022 existían “307.679 nuevas compañías en el país, un incremento del 10,6% versus el año 2020.” (Confecámaras, 2022). También hay evidencias de los efectos en la sostenibilidad y responsabilidad social que el talento diverso LGBTIQ+ genera a las empresas y por ende este trabajo se plantea evidenciar dichos aportes para aquellas organizaciones y líderes que consideran que la diversidad es solo una moda.

Parte del problema de que las empresas no consideren el talento diverso LGBTIQ+ como un diferenciador en su core de negocio está compuesto por diferentes factores que ya se han referido; sin embargo, es relevante que las empresas pequeñas, medianas y grandes avancen en esta incorporación en pro de su innovación, sostenibilidad y responsabilidad social.

Siendo así, lo que se busca con esta investigación es aportar a las empresas una hoja de ruta con unas pautas claves de gestión de talento humano que sea una guía para trasegar en el camino de la inclusión y diversidad LGBTIQ+ al interior de la compañía desde la administración del talento humano, creando una cultura organizacional diversa e inclusiva permeando a sus grupos de interés y generando efectos positivos en su competitividad, sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, o lo que se conoce como valor compartido.

Logrando así beneficios por medio de la densificación del talento, personas capacitadas, diversidad de pensamientos, fortalecimiento de la flexibilidad, creatividad e innovación en la resolución de dificultades y creación de nuevas oportunidades de negocio, fomento de la productividad y agilidad por medio de la generación de espacios seguros y productivos para todos, robusteciendo marca empleadora; así mismo, comprender y llegar a toda la población de clientes, satisfaciendo sus necesidades generando empatía, consolidando y reforzando la marca empresarial y comercial de manera diferencial en el mercado, apalancando la rentabilidad y sostenibilidad empresarial en el tiempo y contexto, así mismo, permear a sus grupos de interés y ampliando los mismos co creando una red de buenas prácticas empresariales que fomente la generación de una economía diversa, inclusiva, sin sesgos y logrando la participación de todos, “explotando” y fidelizando un mercado con gran potencial de inversión si la organización vive y exterioriza auténticamente una cultura de diversidad e inclusión LGBTIQ+.

Lo anterior con base en las cifras que se presentan las cuales llevan a re pensar la actual gestión del talento humano en las compañías, e invitan a revisar la adopción de políticas incluyentes desde el reclutamiento, selección, equidad de género, acoso laboral, normas para frenar la discriminación a la comunidad LGBTIQ+, licencias de homoparentales, capacitaciones enfocadas en la diversidad, inclusión, diversidad explícita sobre temas LGBTIQ+, sesgos inconscientes, brechas generacionales, lo cual converge en la generación de espacios libres de discriminación, lo que debería llevar a la empresa no solo a declarar su compromiso con la diversidad e inclusión, sino a que el mismo se evalúe e implemente. Si bien la literatura no es muy extensa en el tema planteado, se reconoce la necesidad de iniciar con un aporte en el mismo.

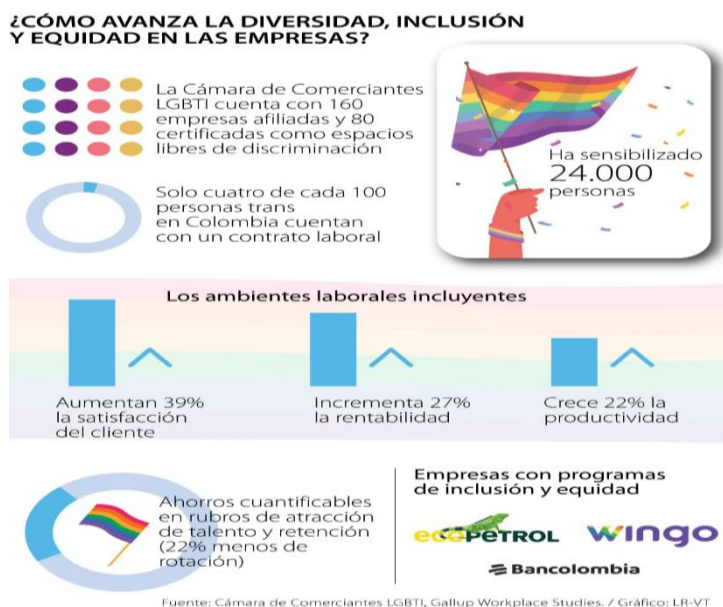
1.2 Justificación

Las organizaciones pueden lograr beneficios en su negocio por medio de la flexibilización e innovación en la gestión del talento humano, esto por medio de la incorporación de talento diverso en sus equipos, para el caso de talento LGBTIQ+, aportando a mejorar la calidad de vida de estas personas, entendiendo mejor las expectativas de los clientes externos e internos, creando por tanto valor compartido desde una economía inclusiva por medio de la mejora en la innovación, productividad, rentabilidad, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

Siendo así y con el fin de poder contar con mayor contexto de diversidad se propenderá por abordar el tema desde diferentes visiones que permita al lector ubicarse e ir vislumbrando con mayor claridad la deuda existente de las empresas, su evolución y aporte a las organizaciones.

En este punto se considera valioso mencionar que a corte de junio de 2021 se observó, que la tendencia en Colombia presentada por empresas con buenas prácticas en diversidad e inclusión es que son 22% más productivas y 27% más rentables, así:

Imagen 5. Efectos en las empresas con buenas prácticas de diversidad e inclusión.



Nota: (Arevalo, www.larepublica.com, 2021)

Esta grafica presenta el crecimiento de las empresas que han decidido ser abiertamente compañías diversas e incluyentes y aplicar esta cultura a todo nivel brindando las garantías necesarias, viendo así retribuciones y crecimiento en la satisfacción del cliente, en la rentabilidad, productividad y adicional un 22% menos de rotación.

A la par, se considera importante mencionar que es probable que para el siglo XXI compañías a nivel internacional no solo apunten a la rentabilidad que puede aportar la comunidad LGBTIQ+ sino que también, se involucren en iniciativas de no discriminación desde la creación de cultura organizacional, es por esto que se vislumbra como se esbozan nuevos paradigmas orientados a la no discriminación y segregación como estrategia de cultura y productividad

generando un ambiente laboral propicio para los grupos de interés y aportando al desarrollo en diferentes frentes y esferas. Así mismo, se conoce que la diversidad aporta al crecimiento de una empresa en 360°, pues existe evidencia empírica concluyente que las organizaciones más diversas en términos de raza, sexo, identidad de género y etnia son más innovadoras, generando mayor productividad y utilidades.

Es por ende, que con este análisis se busca desde la visión del management empresarial robustecer los conocimientos en diversidad e inclusión, para el caso lo que compete a la diversidad LGBTIQ+ y su efecto en la conformación de equipos de las empresas, en las experiencias, gestión del conocimiento, creatividad, productividad y toma de decisiones que aporten a una organización rentable, responsable y sostenible por medio de la implementación de un modelo de talento humano diverso.

Otro aspecto valioso en las empresas es que cuanto más diversa es la organización, más valor adquiere en la sociedad, lo cual puede reflejarse en productos o servicios con mayor valor agregado, así como promover nuevas ideas.

Con base en lo anterior, es que se considera importante contar con una correcta administración de las personas y cultura organizacional, pues es el elemento básico para analizar la gestión de talento humano eficiente permitiendo enriquecer las ideas aportando a la gestión del conocimiento, planificación y toma de decisiones.

Para el caso como ya se mencionó, este estudio es probablemente el punto de inicio desde la academia y desde el enfoque de la administración empresarial atendiendo a la escasa información existente desde esta esfera, sin embargo, con la información existente se observa el aporte a la organización desde la densificación del talento, soluciones innovadoras y productos y servicios más satisfactorios para las expectativas de los clientes fortaleciendo así la competitividad.

En este sentido, este proyecto se plantea 2 enfoques siendo estos, seguir comunicando y visibilizando el valor productivo, social, responsable y sostenible que las empresas pueden lograr siendo más diversas e incluyentes con personas de la comunidad LGBTIQ+, y entregar una guía de gestión de talento humano a las organizaciones como instrumento para la adopción de políticas más incluyentes y equitativas, aportando a la generación de espacios seguros de trabajo que

propicien el respeto por la diversidad, igualdad, la eliminación de prejuicios y la innovación; logrando la integración de estos enfoques se plasma una base para incentivar a las organizaciones a que sigan haciendo parte del cambio social y económico del país de forma responsable y sostenible.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la gestión de talento humano para las organizaciones con perspectiva diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+ en empresas de diferentes industrias ubicadas en Colombia.

1.1.1. Objetivos específicos

- Caracterizar las buenas prácticas de gestión de talento humano que se implementan en las empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.
- Identificar los efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde el enfoque de la sostenibilidad y de la responsabilidad social empresarial.
- Proponer una hoja de ruta con los elementos que aportan a la creación una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.

2. Marco referencial

2.1 Antecedentes

Al realizar la revisión de tendencias de investigación y artículos se encuentra que existe un interés en aumento por indagar sobre los efectos de la vinculación de talento diverso en las organizaciones, esto debido al incremento de publicación de artículos académicos en este sentido. La mayoría de las publicaciones identificadas cuentan con una estructura de tipo cualitativo para valorar de manera general buenas prácticas, en este sentido, se evidencia algunos trabajos destacados, tales como los mencionados a continuación:

2.1.1 De orden internacional

(Ajila Bohórquez, 2018), en Ecuador adelantó el análisis de la “Participación laboral y brecha salarial: un estudio comparativo entre la población LGBTI y la población heterosexual de Ecuador”, esto con el objetivo de identificar si entre la población LGBTIQ+ y heterosexual existe brecha salarial, lo cual surge a partir de la indagación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, respecto a las circunstancias de vida de las personas LGBTIQ+ en este país y el cual muestra que al menos el 40% de los participantes experimentaron discriminación laboral, esto basado en la ecuación salarial por medio de tres metodologías, el análisis regresivo de estadística de estudio de los quintiles de ingresos más dos pasos de Heckman y Oaxaca – Blinder que analizó integralmente a las personas, lo cual evidencio que las personas LGBTIQ+ cuentan con desventajas salariales vs personas no LGBTIQ+, demostrando la brecha salarial existente para esta población.

De igual forma, (Pichardo Galán, 2019), en España, abordó en artículo investigativo, la “Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones”, su objetivo fue estudiar cuantitativa y cualitativamente las políticas empresariales respecto percepción de los colaboradores de cara a la población LGBTIQ+ y a la inclusión en la empresa y universidad, para lo cual se aplicó un cuestionario a “53.667 empleados/as y fue contestado por el 16% de estos (N=8.557). De la suma total de contestaciones, el 13,4% fue de personas LGBTIQ+ (N=1.147),” lo cual aporta al conocimiento de experiencias de esta población en el lugar de trabajo.

A la par, en Argentina (Ortega J. , 2018) indagó sobre la diversidad sexual de cara a derechos sexuales en el contexto laboral, por medio del estudio “Derechos sexuales en el mundo del trabajo: hacia la promoción de las diversidades sexo-genéricas en contextos organizacionales públicos y privados de argentina”, esto con el fin de analizar la problemática de la discriminación de personas LGBTIQ+ respecto a la condiciones de vida en el entorno laboral de los empleados referente al acceso, sostenimiento y condiciones del empleo.

En Lima, Perú según trabajo investigativo de (Marticorena Zambrano & Ramos Cruz, 2020), se enfocó en el “análisis para el estudio de la relación entre las políticas de gestión de diversidad de género y el employee engagement en el sector energético de Lima”, se centró en analizar la relación entre las variables y la forma de aterrizarlas en la normatividad organizacional, las cuales en sinergia generen resultados ganadores para la organización.

Así mismo, (Guillermo, 2021) observa en estudio la OCDE (2019), revela que aproximadamente 50 escritos investigativos han confrontado el mercado laboral de personas LGBTIQ+ vs no LGBTIQ+ en países miembros de la OCDE, mostrando que esta minoría tiene un “7% menos de oportunidades de ser vinculadas que las personas no LGBTIQ+ y sus salarios llegan a ser hasta un 4% menor”. De igual forma, se observó “un 1,5 de menor probabilidad de ser llamado a entrevista laboral a postulantes homosexuales comparado con candidatos homólogos heterosexuales”. Adicional a lo anterior, también se identifica la segmentación negativa hacia el empleo para personas transgénero. (OCDE, 2019).”

Hasta acá se refuerza, que si bien existe interés por indagar y profundizar sobre esta problemática, la información sigue siendo escasa desde la administración, sin embargo, con lo existente, se puede observar que la vinculación de personas diversas LGBTIQ+ en las organizaciones presenta diferentes desafíos, vislumbrando la discriminación en oportunidades, brechas salariales, ausencia de políticas públicas y privadas que promuevan y brinden espacios seguros a las personas como ciudadanos y trabajadores, es por esto que las empresas, gobierno, sector educativo están llamados a formar, concientizar y generar estrategias que permeen a sus grupos de interés externos e internos para que se comprenda el aporte de la diversidad en cada esfera del negocio y así, la vinculación del talento diverso sea cada vez menos discriminatoria.

Con base en lo anterior, se podría decir que desde el ámbito internacional se ha estudiado sobre el tema desde diferentes ópticas, señalando que para el caso la población LGBTIQ+ son objeto de discriminación en la vinculación laboral y brechas salariales, pues sus oportunidades de ser contratados son menores a la de la población heterosexual, y que si logran ser vinculados, sus salarios son inferiores, estas situaciones inciden directamente sobre la calidad de vida, educación y sostenimiento, entendiendo sus condiciones de empleo, sin embargo, existe interés en que las empresas incorporen una cultura inclusiva y diversa que apalanque la productividad e innovación generando resultados diferenciales por medio del entendimiento más cercano y real de la diversidad, aportando así a una sociedad y economía más diversa, incluyente y próspera para todos.

Es de mencionar que la mayoría de estos estudios han implementado metodologías cualitativas con el fin de valorar las prácticas que han implementado algunas empresas para la incorporación de una cultura diversa e inclusiva la cual genere valor social y económico; esto sin dejar de lado que muchos procesos de inclusión responden a procesos previos de exclusión, por lo tanto, las investigaciones aquí referidas aportan a este estudio como base teórica frente a la discriminación laboral y brecha salarial de la población LGBTIQ+ y así mismo el interés existente de las empresas por implementar políticas y cultura que disminuyan dicha exclusión a fin de mejorar sus prácticas corporativas responsables y sostenibles fortaleciendo a la par su rentabilidad y buen nombre desde lo comercial y marca empleadora.

2.1.2 De orden nacional

Así mismo, se evidencia investigación realizada por (Peña et al, 2019), titulada, “Inclusión laboral en población LGBTI desde el marco de la Responsabilidad Social Empresarial”, realizado por IDIPRON (Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud), el fin de este estudio fue plantear estrategias las cuales impulsen la inclusión laboral del colectivo LGBTIQ+ desde la responsabilidad social corporativa en la ciudad de Bogotá, buscando identificar acciones aplicadas por empresas que ayude a la promoción de la inclusión, esto por medio de la aplicación de una entrevista, analizando a la par competencias laborales y contexto educacional, lo que arroja la ausencia de estrategias reales de las empresas para impulsar esta vinculación contractual, entendiendo para el caso, el nivel de escolaridad, competencias y experiencia laboral.

Estos referentes nacionales fueron asociados con el objeto de análisis donde se evidenció que se debe seguir profundizando sobre este tema con el fin de adquirir mayor información y que la misma genere valor y aporte a las empresas, en estos estudios se implementó metodología cuantitativa y aplicación de entrevistas por medio de la toma de muestras, los estudios existentes concluyen mostrando la carencia de estrategias y políticas en las organizaciones que fomenten la vinculación y cultura corporativa diversa e incluyente como foco de la estrategia de compañía, la cual podría generar un impacto dentro y fuera de las empresas como parte de la responsabilidad social en la que inciden las compañías desde de su cultura organizacional.

2.1.3 De orden local

Se observa, artículo investigativo de 2015, denominado “La inclusión social de la fuerza laboral en Colombia. ¿En contravía de lo sostenible?”, realizado en Bucaramanga, el cual tuvo como objetivo presentar la calidad de la oferta laboral entendida desde la responsabilidad y sostenibilidad corporativa en Colombia, de lo cual presentó que las personas que laboran en cargos u ocupaciones con condiciones de menor calidad son los más excluidos, lo que alerta sobre la revisión de normas de sostenibilidad de cara a la calidad de empleos ofertados, considerando que, el trabajo influye directamente en las condiciones de vida de las personas y por ende en la economía de una sociedad. (Contreras et al, 2015)

Así mismo, se adelantó investigación sobre “Política pública para el ejercicio de los derechos de la comunidad LGTBI en el municipio de Bucaramanga” (Suaréz Morales, 2017), el cual analizó la discriminación que padece el colectivo LGBTIQ+ en la ciudad debido a su identidad de género y orientación sexual, esto en diferentes ámbitos, sociales, religiosos, familiares y laborales, concluyendo con que este sectarismos afecta a la sociedad y se requieren políticas que apalanquen la inclusión social y consoliden una cultura de respeto hacia la diferencia, así mismo, invita a ahondar en la investigación desde el ámbito laboral-empresarial con base en la ausencia de información al respecto.

Hasta acá, se puede indicar que si bien hay estudios sobre los derechos de las personas para contar con empleos dignos, sin discriminación, y que esto está ligado a las oportunidades educativas, familiares, religiosas y sociales a las que pueden acceder, se observa falta información para que las empresas conozcan cómo generar espacios incluyentes, diversos y seguros, así mismo

para que vivencien los beneficios de conformar equipos diversos y los aportes diferenciales que pueden lograr en la productividad y sostenibilidad del core del negocio, es por eso que se considera valioso integrar estos conceptos de diversidad, talento, responsabilidad y sostenibilidad empresarial con la gerencia de recursos humanos, para así proponer una guía que permita a las compañías implementar de forma práctica políticas que se transformen en una cultura diversa e inclusiva en línea con la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad.

3. Marco teórico

3.1 Contexto

Se es capaz de diferenciar compañías exponenciales y lineales, y a la par se logra cuantificar esa diferencia y saber el por qué y el cómo operan con un rendimiento diferencial de 25 veces de ingresos por colaborador, (Amorós, 2007) esto en parte ligado a la tecnología diferencial y a la capacidad de trabajo de las personas, por lo que se está llamado a la evolución, pues quedarse quieto puede significar la extinción.

Comprendiendo el contexto y previniendo la extinción, las empresas trabajan por evolucionar e innovar junto a la sociedad y mercado, intentando gestionar mejor el talento, capitalizando sus competencias, y orgánicamente generar una oleada de buenas prácticas alineadas a la estrategia de la organización junto a la responsabilidad social corporativa la cual es inherente a la empresa y está llamada a ser cada vez más vívida por los grupos de interés, empezando por los colaboradores entendiendo que son parte activa de este engranaje en pro de crear valor compartido.

Siendo así, es importante poder comprender el contexto del que se viene y en el que se está actualmente, tal como indica (Amorós, 2007) se observa que desde hace décadas los líderes de empresas están en búsqueda constante de la fórmula para optimizar la productividad siendo más eficientes.

La administración del talento humano siendo consiente de los retos, ha acompañado el cambio de las empresas en la migración de estructuras lineales y burocráticas con decisiones y poderes centralizados a un enfoque más orgánico, flexible y abierto sin perder los objetivos de vista, derribando silos, engranando ideas y objetivos de forma más eficiente, co creando un

ecosistema responsable y sostenible desde la visión de un todo, una visión más inclusiva, actual y perdurable.

A la par, se ha observado que el valor de los servicios y productos es generado por las personas, no solo por su inteligencia aplicada sino por el hecho de generar pertenencia de los grupos de interés satisfaciendo un mercado diverso. Lo que se traduce en que, es el talento y para el caso el talento diverso, quienes generan una real ventaja competitiva, contribuyendo a la sostenibilidad por medio de la satisfacción de los clientes. (Amorós, 2007)

Frente a esto se podría recordar las palabras de Marie Curie, donde indicaba que es el momento de comprender más para temer menos. En este proceso de cambio organizacional, el área de talento humano es quien acompaña el entendimiento y transformación, apoyando la comprensión del mismo, piloteando la incertidumbre de los equipos generando seguridad y disminuyendo el temor y así lograr implementar los cambios necesarios en la cultura que aporten al avance en pro de la consecución de las metas trazadas, logrando el éxito responsable y sostenible en el tiempo para la compañía y sus grupos de interés.

En la actualidad se habla de la estrategia de talento humano como un pilar para la consecución de objetivos individuales y organizacionales, lo que se convierte en parte de la estrategia organizacional, propiciando un ambiente dinámico, diverso, inclusivo, seguro, competitivo, responsable y sostenible, adaptado al mercado actual, y este análisis servirá como herramienta para contribuir a esta gestión del cambio desde la responsabilidad empresarial y sostenibilidad.

3.1.1 Gestión del talento humano organizacional

El término gestión de recursos o talento humanos, o gestión de personas tiene variadas definiciones, entre las que se pueden encontrar:

Como lo define Chiavenato, identifica desde diversos conceptos la gestión de recursos humanos tales como,

“El área de human talent como la responsable de realizar el reclutamiento, selección, compensación y en general el ciclo de vida del colaborador.

El área de recursos humanos como el equipo que gestiona el conocimiento desde las buenas prácticas en el ciclo de vida del colaborador, selección, desarrollo, crecimiento, seguridad y salud en el trabajo.

La gestión de recursos humanos, son profesionales que trabajan siempre con diferentes roles como operativos, médicos, administradores, abogados, ingenieros, a fin de apoyar en la identificación de necesidades y buscar las mejores soluciones para las partes, también se podría ver como el aprovechamiento de las personas, con la intención que aporten a la empresa a incrementar o conservar una ventaja sostenible vs los demás competidores” (Chiavenato, 2009)

Se debe tener presente que la gestión del talento humano no es una ciencia exacta, la misma cambia constantemente al tener como su base la gestión de las personas.

3.1.2 Organización

A la par está el concepto de organización, el cual puede ser entendido como “el grupo de personas que diseñan y alinean actividades por motivaciones diversas en pro de resultados que les interesa obtener.” (Amorós, 2007)

De igual forma, “se puede entender la organización, como una entidad productiva la cual se desenvuelve en el entorno económico VUCA dentro del mundo de los negocios, enfocada en lograr beneficios por medio de la satisfacción de las necesidades del mercado, implementado para esto nuevas estrategias y aprovechando el talento humano de forma productiva e innovadora. En vista que cada organización es distinta, su principal recurso de información y logro se basa en la gestión empresarial, aportando a su prosperidad y sostenibilidad como agente del cambio. (Hernández Gutierrez, 2021)

3.1.3 Inserción laboral

Por otra parte, se considera valioso tener claridad del concepto de inserción laboral, el cual “Según González y Jiménez (2014), definen como la oportunidad de contar con una posibilidad de empleo, estabilidad y compensación en condiciones de igualdad, sin discriminación alguna por orientación sexual o de género.”

Así mismo, “la inserción laboral es un concepto ligado a los derechos humanos como lo ha indicado la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2018, la cual reafirma que no se debe negar el derecho a un empleo basados en si género, condición física, identidad de género, religión o cualquier otra.

La inserción laboral puede interpretarse como un proceso sistémico realizado por parte de una entidad en pro de la incorporación de una persona al mercado laboral. (Espinoza & Gallegos, 2018), en el que confluyen factores como la gestión del empleo, competencias, políticas, cultura que logren de manera integral la inserción laboral de una persona.” (Lligüin González & Luján Johnson, 2023)

3.1.4 *Inclusión laboral*

Así mismo, se encuentra el término de inclusión laboral, se considera cuando “se generan condiciones de dignidad, equidad, seguridad y libertad al ejecutar una labor.” (Morales Acosta, 2015)

De igual forma, se entiende la inclusión laboral como la forma en que la organización configura sus y estructuras y sistemas para valorar y fructificar el potencial, disminuyendo las desventajas de las diferencias (Roberson, 2006). La inclusión se orienta en la exclusión de obstáculos para la total contribución y participación de las personas en la organización.

“La inclusión simboliza la capacidad de una persona para contribuir de forma efectiva y plena a una organización” (Roberson, 2006).

Siendo así, la inclusión también puede ser entendida como el porcentaje o cantidad en que las personas se sienten parte de los procesos empresariales. Tales como el relacionamiento con compañeros, líderes, ambiente laboral seguro, acceso a la información y la oportunidad de influir y participar activamente en los procesos de organizativos (Mor, 2011).

Además de considerar a la inclusión como un factor definitivo para el enfoque de la gestión de la diversidad” (Morales Olivas, 2021)

Lo anterior permite dimensionar la responsabilidad de la organización y del área de talento humano en sensibilizar e implementar procesos y cultura desde el respeto, apertura, diversidad,

inclusión, libertad y productividad que aporten al crecimiento de las partes y grupos de interés generando así, valor compartido.

3.2 Tendencias del talento humano de las organizaciones

3.2.1 La gestión del talento humano en la actualidad

La administración de recursos humanos como indica Chiavenato está llamada a la mejora continua desde una visión integral como organización responsable socialmente, lo cual se podría interpretar como:

El conglomerado de actividades orientadas en el reclutamiento, selección, desarrollo, desempeño, motivación, pertenencia, compensación y fidelización de las personas en pro de robustecer habilidades fortaleciendo la eficiencia y competitividad de la organización. (Chiavenato, 2009)

Así mismo, Chiavenato hace referencia considerar a las personas como asociadas, esto con base en que las mismas invierten sus conocimientos y tiempo siendo dinamizadores del crecimiento, creándose así una relación de reciprocidad, fortaleciendo el sentido e intención de todos de rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

Lo anterior, converge en el reto del área de talento humano de la organización en fidelizar el talento y adicional en cuidar el contexto donde se labora, esto por medio de la generación de espacios seguros para todos, comprensión de los objetivos empresariales y de la estrategia para lograr los mismos, creación, manutención y fortalecimiento de una cultura ejemplarizante de responsabilidad social, diversidad e inclusión, aportando así desde lo macroeconómico a la competitividad en condiciones justas y libres produciendo ganancias tanto a la empresa, personas y grupos de interés. (Chiavenato, 2009)

Siendo así, la tendencia está en enfocar esfuerzos en pro de densificar talento que aporte a la organización desde diferentes esferas con la comprensión del negocio, con el objetivo de conseguir efectos multiplicadores para las partes, todo esto integrado de manera consiente apalanca el desarrollo de la empresa siendo organizaciones fuertes, sostenibles, productivas, diferenciales y ejemplarizantes para el gremio y la sociedad.

Los objetivos del área de talento humano organizacional deben ser claros para ser abordados y así aportar al crecimiento de la organización, los cuales en la actualidad pueden ser:

Figura 2. *Objetivos organizacionales de talento humano.*

Co creación de una cultura dinámica, abierta, competitiva y socialmente responsable.	Consolidar estructuras organizacionales flexibles y menos burocráticas.
Pasar de la contratación masiva a la retención del talento.	Pasar de funciones impositivas a labores con sentido y comprensión.
Tener claridad de los objetivos a fin de conocer el desempeño esperado en cada ciclo.	Pasar de la vigilancia del trabajo a fortalecer la y autonomía para la toma de decisiones.
Pasar de la capacitación impositiva a la construcción de competencias del conocimiento.	Contar con políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda gestión del área de talento humano debe ser ética, transparente, equitativa y en igualdad, garantizando un comportamiento socialmente responsable.

Nota: Elaboración propia 2023

Siendo así, la tendencia en la gestión del talento humano para la organización propende más que nunca por el involucramiento y desarrollo de las personas a todo nivel, permitiendo una comunicación más efectiva, ofreciendo cada vez condiciones más justas, en equidad, abiertas, diversas y seguras, donde las personas palpen el aporte de su trabajo con sentido, generando así una cultura responsable, inclusiva, competitiva y sostenible, lo que se traduce en generación de valor compartido para la organización, grupos de interés, sociedad y el mercado en general.

3.2.1.1 La diversidad y el mercado. Como se ha revisado, el mercado consumidor y laboral es cada vez más diverso, lo cual ocasiona una gestión retadora para las compañías, a fin de satisfacer a sus clientes externos y fidelizar a los internos, robusteciendo su productividad y rentabilidad, para el caso, (Dubin et ál, 2010) hace mención a la diversidad identitaria y cómo ésta influye en los mercados debido al “hecho de sentir identificación o pertenencia a un grupo o a algo, lo que crea en los consumidores una conducta de interés y de desear hacer parte de esa experiencia o grupo”, para el caso de consumir los productos o servicios ofrecidos o de ser parte del equipo de talento interno de la organización.

Lo anterior, genera que la diversidad identitaria conlleve a una diversidad de mercados, ya que la misma es una fuente de nuevas oportunidades para desplegar ventajas competitivas. Al mismo tiempo, ya se ha visto que la diversidad es amplia y con el paso del tiempo la misma se sigue diversificando, sin embargo, según Amorós (2007), consideró que existen de forma general 14 categorías de diversidad subdivididas entre primarias, secundarias así:

Cuadro 1. *Categorías de diversidad según Amorós*

<i>Categorías Primarias</i>	<i>Categorías Secundarias</i>
Raza	Experiencias laborales
Etnia	Educación
Género o sexo biológico	Ingresos
Edad	Contexto geográfico
Características físicas visibles o no	Contexto familiar
Orientación afectiva o sexual	Religión
	Aspectos comportamentales
	Estado civil

Nota: Elaboración propia

Lo anterior se puede considerar como una base general, que ayuda a las empresas a ubicarse en parte de los retos que sortean y al mismo tiempo en la comprensión del mercado actual y su diversidad, repensando así, una nueva forma de llegar a las personas desde los ámbitos externos e internos, fortaleciendo la reputación de marca empresarial, la innovación, productividad y rentabilidad mantenida y sostenible.

3.2.1.2 La marca empleadora. A la par de lo anterior, también hay que tener presente que cada vez más empresas buscan diferenciarse como marca empleadora (employment branding) por medio de su forma de trabajo, oportunidades y cultura.

En la medida en que la empresa y su marca implementan buenas prácticas y unen esfuerzos en fomentar la diversidad, equilibrio de vida personal y trabajo, espacios seguros para todos y esto

se comunica interna y externamente, la empresa se posiciona como empleador y marca preferente para talentos que no encajan en los perfiles tradicionales.

Y si la comunicación hace énfasis en la forma de trabajo no tradicional, el mensaje, alcance y su efecto será más real.” (Dubin et ál, 2010), acciones como éstas, apalancan la sostenibilidad de las compañías como órgano empleador, social y productivo en la economía.

3.2.1.3 La diversidad y la productividad. A la par de las categorías de diversidad mencionadas anteriormente, se encuentra cognitiva, la cual influye en la forma que “las personas buscan soluciones a problemas basados en experiencias y conocimientos anteriores, en otras palabras, es la diversidad de heurísticas y perspectivas de las personas que son parte de un equipo como lo menciona” (Dubin et ál, 2010).

Esta diversidad cognitiva, genera diferentes perspectivas en los equipos lo que lleva a soluciones diversas, resulta que exponerse a formas de pensar y actuar divergentes alienta a las personas a ver con mayor severidad y reflexión la complejidad de una situación, acrecentando la probabilidad de encontrar respuestas más robustas e innovadoras debido a la observación minuciosa de las barreras en cada opción. (Mannix and Neale).” (Dubin et ál, 2010)

De esta forma, si desde la organización se suscitan espacios donde confluya de forma segura la diversidad cognitiva e identitaria (pertenecer a un grupo identitario) es probable poder generar un aumento en la productividad considerando las soluciones que pueden resultar como ya se mencionó, sin embargo, se debe tener en cuenta que la diversidad, debe estar acompañado de las competencias y de diferencias en conocimientos técnicos.

Es por esto, que las competencias y la pertenencia de las personas es pilar para el buen funcionamiento de las compañías, si los equipos están dispuestos y sincronizados a proveer su esfuerzo y conocimientos la empresa crecerá y avanzará, en caso contrario, se estancará; por lo cual es un llamado a estar atentos a las necesidades, competencias y diferencias de las personas y equipos.

A la par de lo anterior, es de tener presente que gestionar un Head Count diverso es más retador que una plantilla homogénea, lo cual desafía al área de talento humano a densificar la

calidad del talento, las diferencias del mismo, competencias, desarrollo, estrategias para la adaptación al cambio, generación de espacios seguros, re inventando organizaciones más flexibles y ágiles, alcanzando la sinergia necesaria para ganar-ganar forjando una cultura corporativa atractiva, incluyente, diversa, respetuosa, ágil, flexible y productiva lo cual potencializa la productividad y rentabilidad en el tiempo por medio del aprovechamiento de la diversidad.

Con base en lo anterior, se puede decir que los mercados han cambiado, las personas y las necesidades, lo cual permite nuevas, amplias y diversas oportunidades de generar ganancias desde diferentes ámbitos, sin embargo, persisten organizaciones que aún no están aprovechando esta oportunidad pues se resisten a una gestión flexible, inclusiva y diversa, perdiendo así la posibilidad de llegar a nuevos clientes, explotar nuevos mercados y de hacer alianzas con otras organizaciones.

Razón por la cual se propone esta ruta para la gestión de talento humano diverso e inclusivo desde la perspectiva LGTBIQ+ que aporte a las organizaciones a una revisión e implementación de buenas prácticas con el fin de lograr aprovechar el aporte de la diversidad LGBTIQ+.

3.3 Revisión teórica sobre el efecto de vincular talento diverso en las organizaciones

La diversidad como lo describe (Robbins, 2009) es un reto, atendiendo a que la misma puede ocasionar conflictos iniciales por las diferentes opiniones, y así mismo la posibilidad de resolver los problemas de manera única, entendiendo que la misma diversidad reta a la personas a tener mayor apertura a la visión u opiniones de los demás, generando propuestas creativas e innovadoras, fortaleciendo así la motivación y un mejor desempeño, aportando diferencialmente al crecimiento y competitividad de la organización.

Es, por ende, que al vincular talento diverso en la organización se gesta automáticamente una posición de apertura responsable desde las personas y desde la misma organización, la cual esta llamada en la actualidad a contar con una cultura diversa, inclusiva, segura, flexible, responsable, innovadora y competitiva, apoyada en el ejemplo de los líderes, en políticas de bienestar y en prácticas laborales responsables en la equidad, estabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Es así, donde emerge la noción de organización responsable, donde aspectos como la ética, la equidad, la flexibilidad, diversidad e innovación permean la cultura organizacional propiciando entornos seguros, más productivos y sostenibles, apostando por soluciones, servicios y productos que lleguen a todos los mercados, a todos los clientes, propiciando la identidad por la marca o producto de la empresa y que esto se refleje en la forma de trabajo, en la eficacia, eficiencia y capacidad de innovación fortaleciendo los resultados desde la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad y es aquí donde se palpa como convergen los principios de la sostenibilidad con la gerencia del talento humano. (Contreras et al, 2015)

Lo anterior se une a la responsabilidad intrínseca de las organizaciones de generar empleos de calidad para todas las personas aportando a la disminución de la brecha laboral entre las personas LGBTIQ+ y las no LGBTIQ+, entendido esto como parte del desarrollo sostenible, el cual es descrito universalmente como «aquel que cumple satisfactoriamente las necesidades de la actualidad sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus necesidades en su momento» (Informe Brundtland ONU, 1987).

Al hablar de la calidad del empleo que se brinda a las personas, se puede hacer referencia a las personas con discapacidad, como lo indica “la organización internacional del trabajo (OIT, 2014) en América Latina de las personas con discapacidad el 70% no cuenta con empleo y el índice que está activo laboralmente cuenta con empleos de baja calidad, bajos salarios y sin garantías en seguridad social.

En Colombia, el contexto laboral de las personas con discapacidad, según el DANE, presenta que “la tasa global de participación (TGP) de la población con discapacidad fue de 24,3%, en los meses de marzo a mayo 2022, comparado con la TGP de personas sin discapacidad que corresponde al 66,0%, lo que representa una diferencia negativa de 41,7 puntos porcentuales entre estas poblaciones. (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

Así mismo encontramos los conocidos “techos de cristal” concerniente a la equidad de género, Ramos mencionado por Gutiérrez (2015) indica que la presencia de mujeres en roles de alta dirección es casi inexistente, pues estos roles son ocupados por hombres, debido a estructuras burocráticas, relaciones de poder, patriarcado, etc, conservando así esta brecha, lo cual cuestiona

la meritocracia, equidad en los empleos y los cuales estén alineados al crecimiento y desarrollo sostenible.

En Colombia, se encuentra que, “para los meses de marzo a mayo de 2022, el índice de desempleo para los hombres estuvo en 9,0% y de mujeres fue del 14,5%.” (DANE, www.dane.gov.co, 2022) “la diferencia en la tasa de desempleo para ambos se ubicó en -5,5 p.p.” (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

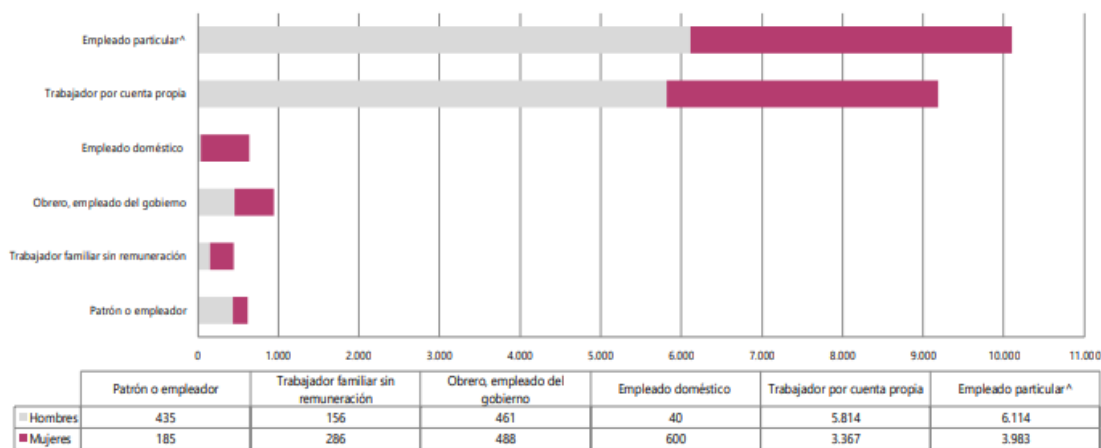
El techo de cristal se observa en Colombia, así en la siguiente gráfica: “en el periodo de marzo a mayo del 2022, los oficios con mayor número de mujeres correspondieron a empleado particular (3.983), cuenta propia (3.367) y empleado doméstico (600).” (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

Distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional (miles)

Total nacional

Trimestre móvil marzo – mayo 2022

Imagen 6. Distribución de mujeres y hombres ocupados por posición ocupacional.



Fuente: DANE, GEIH.

^ Empleado particular incluye Jornalero o peón.

Nota: cifras de población en miles de personas.

Nota: la suma puede diferir del total por efecto de redondeo y la no inclusión de la categoría “Otro”.

Nota: (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

Esto permite visualizar la brecha existente en posiciones de liderazgo que afronta la mujer desde el contexto a nivel país, pues solo lidera en el empleo doméstico frente al resto de categorías.

Frente a lo anterior, se resalta lo que valora actualmente el talento y el mercado, tal como lo menciona las conclusiones de Jones, Willnes y Madey (2011), las cuales resaltan la percepción positiva de las personas cuando observan en una compañía las buenas prácticas internas, lo cual influye en la generación de un compromiso real y a largo plazo, lo que nuevamente recalca el efecto de garantizar empleos de calidad, en equidad y meritocráticos, los cuales sean responsables con las personas y grupos de interés, fortaleciendo así orgánicamente la marca empleadora.

A la par, la empresa está llamada a continuar la búsqueda del fortalecimiento de la creatividad e innovación, estos elementos favorecen al empoderamiento de las marcas, crecimiento económico, potenciamiento comercial e incursión en nuevos mercados. Diversos autores desde la administración han concordado en que la innovación y creatividad fomentan el éxito empresarial, reduciendo costos, elevando el índice de satisfacción de los clientes, conquistando nuevos mercados e incrementando su competitividad de forma diferencial.

Alcoba (2017) ha hecho alusión al reto de profundizar sobre la creatividad como semilla de innovación y resalta que las organizaciones alejadas de la creatividad corren el riesgo de limitar su crecimiento o extinguirse rápidamente, esta situación recuerda nuevamente la importancia de la apertura al cambio sobre el modo de trabajo y pensamiento que sea real al contexto actual y sostenible en el tiempo.

En este sentido, la formación, y la gestión de la diversidad e inclusión, se fundan como elementos organizacionales decisivos que impulsan la creatividad, innovación y competitividad corporativa (Keil, 2007).” (Flores Rueda, Tristan Monrroy, & Martínez Aguilar, 2021)

Por otro lado, Talento Diverso Colombia, en el año 2020 indicó que, por la ausencia de conocimiento con que se trata la diversidad LGBTIQ+ en espacios laborales, a la fecha el país no cuenta con un estudio nacional profundo y concreto que proporcione cifras de empleabilidad de esta población, sin embargo, desde la Cámara de Comercio LGBT Colombia en 2017, se presentó que “de las personas LGBTIQ+, el 53% han sido víctimas de discriminación en el contexto laboral y no han denunciado por miedo a ser despedidos u otra represaría, a la par el 70% de las personas

LGBTIQ+ manifestaron sentirse inseguros cuando han exteriorizado su identidad sexual en el ámbito laboral” (Guillermo, 2021)

A pesar de esto, existe evidencia de los efectos que origina la adopción de una cultura organizacional inclusiva y diversa, vinculando talento diverso LGBTIQ+, pues en el lanzamiento de Pride Connection en Colombia, en el mes de abril de 2017 en el que participaron empresas nacionales y multinacionales, uno de los líderes empresariales compartió que evidenciaron como la diversidad aumentó la innovación por medio de la creatividad, aportando a la eficiencia de las personas, contribuyendo positiva y tangiblemente a los resultados financieros. (Rappi.com, 2017)

A la par, se considera valioso tener presente el poder de compra de la comunidad LGBTIQ+, pues el mismo en Colombia se aproxima a US\$16.000 millones por año, se “calcula que aproximadamente el 7% de la población del país es sexualmente diversa, lo que semeja aproximadamente a 3,2 millones de personas, sin embargo, el gran desafío persiste en lograr ir más allá de la frontera de Bogotá para así compartir y permear de iniciativas en diversidad e inclusión a más ciudades y co- crear una real economía incluyente.” (Salazar Castellanos, 2021)

De igual forma, la Cámara de Comercio LGTB de Colombia (2021) revela que, “las compañías que progresan en inclusión y diversidad logran aumentar la productividad de sus equipos hasta un 40% incrementando así su rentabilidad hasta un 27%.” (Salazar Castellanos, 2021)

Un estudio llevado a cabo por la consultora McKinsey & Company enfocado en analizar el real impacto de la orientación sexual, género y origen étnico en las compañías latinoamericanas, develo que “las organizaciones percibidas abiertas en diversidad e inclusión desde el enfoque de género, ostentan hasta un 93% de mayores probabilidades de lograr resultados económicos superiores al promedio. (Nair Barrionuevo, s.f.)

Lo anterior entendiendo que las personas tienen un 111% más de probabilidad de mostrarse como contando con espacios seguros, lo que motiva a participar y contribuir desde la pertenencia impulsando así el desarrollo sostenible. (Nair Barrionuevo, s.f.)

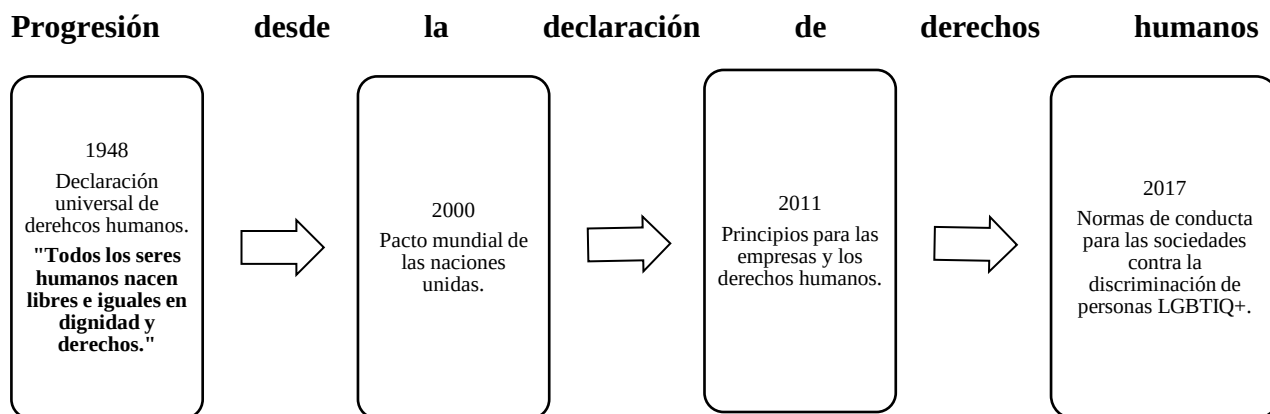
De igual forma, según estudio de la firma Gallup, “las sociedades con buenas prácticas en diversidad e inclusión incrementan hasta un 22% en su productividad, 27% en rentabilidad, y

hasta un 39% en la complacencia de sus clientes. Human Rights Campaign (HRC) concuerda en que los colaboradores LGBTIQ+ aumentan su productividad hasta un 30% en espacios laborales seguros e inclusivos, generando efectos en los resultados de la operación de la compañía.”, (Centro Nacional de Consultoría, 2018), adicional logran “ahorros cuantificables en presupuesto para la atracción y retención del talento, alcanzando un 22% menos de rotación.” (Centro Nacional de Consultoría, 2021)

Hasta acá, se puede observar los efectos de la vinculación de talento diverso en la organización, pues con una correcta estrategia e implementación de la inclusión de talento diverso, se pueden ofrecer soluciones, servicios y productos innovadores, de igual forma, se apertura oportunidades para que ingresen más y diferentes capitales, lo cual refuerza la reputación corporativa como líder de equidad, representa ventajas competitivas, fomenta un reclutamiento más sano y fidelización del talento, incrementa la productividad de las personas, es ejemplo de equidad y respeto por los derechos humanos y ODS generando que la organización sea referente en las tendencias del mercado, respeto, competitividad y sostenibilidad desde la integralidad.

3.4 Prácticas de la organización desde talento humano para generar riqueza basadas en la diversidad LGBTIQ+

Previo a ahondar en lo mencionado, es valioso tener presente el avance de las normas de conducta para las compañías desde el año 2017, las Naciones Unidas de Derechos Humanos, incorpora las reglas de conducta para las empresas contra la discriminación a las personas LGBTIQ+, siendo estas las siguientes:

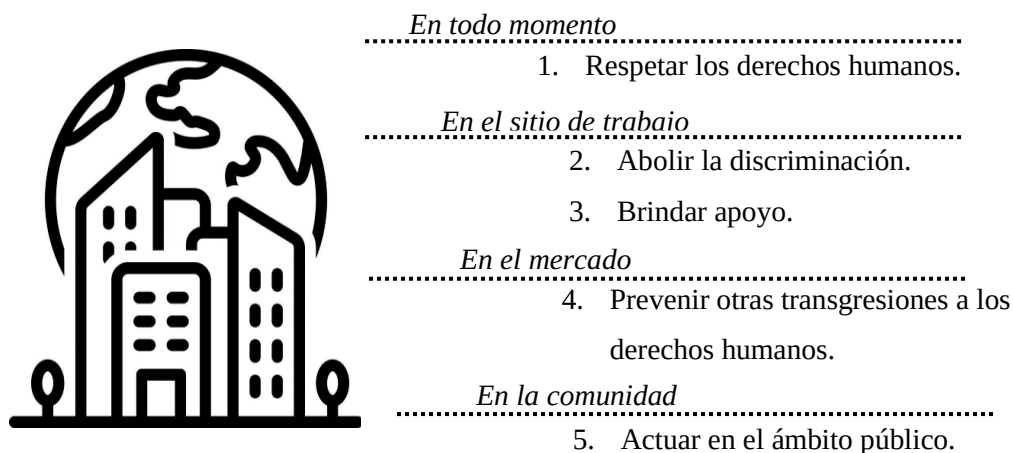
Figura 3. Progresión desde la declaración de derechos humanos.

Nota: Elaboración propia (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

A la par, desde la ONU existen 5 normas pilares para la no discriminación y crear riqueza desde en la diversidad, como se presenta a continuación:

Figura 4. Normas de conducta para las empresas desde la ONU.

Las cinco normas



Nota: Elaboración propia. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

Se podría decir, que estas normas son la hoja de ruta que sugiere el camino a las empresas hacia la eliminación de la discriminación y propendiendo por espacios seguros y respetuosos que aporten a la organización, personas y por ende a la sociedad, entendiendo a las empresas como influenciadores directos de la misma.

Para esta implementación se considera valioso que las empresas formulen políticas y procesos a llevar a cabo en caso de incumplimiento, sin embargo, no solo es la formulación sino la comprensión y su implementación real por medio de la cultura organizacional, por lo cual es relevante que los colaboradores y la organización tengan claridad en que consiste cada norma y cómo la pueden aplicar a su entorno.

Norma 1 – Respetar los derechos humanos en todo momento.

La organización debe ser ejemplo respeto hacia las personas sin distinción alguna y en todos los espacios laborales, esto por medio de su cultura, políticas y procedimientos preventivos y correctivos a fin de reforzar el respeto y mitigar actos discriminatorios, asegurando la no repetición. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

Para este ítem se encuentran las siguientes recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en la diversidad 2022, generado por el rankin de compañías incluyentes por medio del Centro Nacional de Consultoría de Colombiano (CNC, 2020).

Figura 5. *Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 1.*

Contratos y reglamento interno de trabajo con cláusula explícitas frente a la postura de cero tolerancia a toda clase de discriminación y específicamente hacia población LGBTIQ+.	Declaración pública y abierta de la cultura organizacional diversa e inclusiva.
Formaciones en sesgos inconscientes y temas LGBTIQ+.	Contar con comité de diversidad y comité de responsabilidad social corporativa en pro de acciones conjuntas.
Participación activa de líderes y sponsor en actividades de voluntariado. Contar con diversidad interna y espacios seguros.	Participación en fechas importantes como el Pride, día de la conciencia sobre HIV/sida, días en contra de la discriminación, ferias laborales LGBTIQ+, alianzas con fundaciones como la Fundación Sergio Urrego.

Nota: Elaboración propia (CNC, 2020).

Norma 2 – En el lugar de trabajo, eliminar la discriminación.

Toda persona será tratada con respeto y sin discriminación alguna por todas los miembros y grupos de interés con que se relacione la compañía. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

Para el caso, la organización desde el área de talento humano y los líderes pueden implementar:

Figura 6. *Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 2.*

Presidente o CEO es sponsor de iniciativas en cultura diversa LGBTIQ+	La inclusión por medio de acciones palpables que permitan a las personas de la comunidad identificarse al interior de la empresa (elección del nombre identitario, poder indicar pronombres preferidos en el directorio organizacional, al igual que afinidades con los que se identifica la persona.)
Comunicaciones universales, con imágenes y lenguaje inclusivo. Promoción abierta a ser quienes somos.	Política de diversidad e inclusión y no discriminación, visible y asequibles a todos.
Beneficios para la familia de personas LBGTIQ+.	Acompañamiento al ciclo laboral de colaboradores LGBTIQ+ garantizando la vivencia de la cultura diversa y respetuosa.
Enfoque en población trans: ruta de diversidad e inclusión para atraer talento trans.	Sensibilizaciones a responsables a áreas en donde personas LGBTIQ+ van a hacer parte del equipo.

Nota: Elaboración propia (CNC, 2020).

Norma 3 – Prestar apoyo.

La generación de espacios seguros en las empresas es un reto actual, esto con el fin que las personas puedan ejecutar su labor en libertad, sin temores y así aporten desde quienes son en pro del crecimiento organizacional, lo anterior partiendo desde la identificación de necesidades. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

Para el caso las empresas pueden implementar según el Centro Nacional de Consultoría las siguientes recomendaciones: (CNC, 2020)

Figura 7. *Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 3.*

Promoción ejemplarizante de una cultura diversa e incluyente.	Acciones de reclutamiento como charlas en ferias y universidades dando a conocer la cultura diversa e inclusiva.
Medición de indicadores para identificar oportunidades que permitan prevenir y mitigar comportamientos discriminatorios y visibilizar logros de forma objetiva y tangible.	Recopilación de información sociodemográfica de los colaboradores.
Encuesta de satisfacción a candidatos y líderes respecto al proceso de selección diverso.	Equipo de apoyo en gestión de emociones para toda la comunidad.

Nota: Elaboración propia (CNC, 2020).

Según el CNC, el prestar apoyo, se refleja también en los beneficios de las empresas a personas LGBTIQ+ sin distinción tales como: (CNC, 2020)

Figura 8. *Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad –beneficios - Norma 3.*

<i>Tiempo para tu boda.</i>	<i>Licencia de homoparental.</i>
Licencia de luto.	Licencia en caso parto no viable o de aborto involuntario.
Se considera: Esposo(a) o compañero(a) permanente sin distinción de género e incluyendo las parejas del mismo sexo, familiar hasta segundo grado de consanguinidad, hermanos(as), padres, abuelos(as), hijos(as) y nietos(as), y primero de afinidad hijos(as) de la pareja, (suegros(as), yerno o nuera), primero civil (hijos(as) adoptados, padres adoptantes).	Permiso escolar.

Nota: Elaboración propia (CNC, 2020).

Norma 4 – En el mercado, prevenir vulneraciones a los derechos humanos.

La empresa debe empeñarse en que su cultura permee a todos los grupos de interés, y así mismo promover la cero tolerancia a la discriminación hacia toda persona que haga parte de la compañía, y a la par unir esfuerzos para que estas partes sean voceros de la cultura interna y externamente. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

Para el caso las empresas pueden implementar las siguientes prácticas generando alianzas con organizaciones que apoyan a la comunidad LGBTIQ+, atendiendo a sugerencia del Centro Nacional de Consultoría (CNC, 2020)

Figura 9. *Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 4.*

Generar convenios con expertos y con organizaciones internacionales.	Talleres de protocolos de atención a clientes LGBTIQ+.
Participar en ferias de atracción de talento diverso LGBTIQ+. Como reclutar e incluir talento diverso por medio de aliados como el Workshop.	Iniciativas con grupos de interés, proveedores para apoyar negocios inclusivos, talento transgénero.
Compartir buenas prácticas entre visibilizando barreras y estrategias a accionar y compartir casos de éxito.	Reconocimiento a proveedores con buenas prácticas en diversidad e inclusión.

Nota: Elaboración propia (CNC, 2020).

Norma 5 – En la comunidad – actuar en públicamente.

Las empresas están llamadas a apoyar públicamente y con diligencia a respetar los derechos humanos, a participar activamente en acciones con enfoque a poner fin a la discriminación contra las personas LGBTIQ+ aportando desde la promoción pública, acción colectiva y apoyo económico, entre otros. (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2017)

Lo anterior se puede complementar por medio de acciones tales como:

Figura 10. *Recomendaciones de buenas prácticas para originar riqueza basada en diversidad – Norma 5.*

Participar activamente en acciones colectivas y en el dialogo social sobre diversidad e inclusión.	Implementar comunicaciones incluyentes continuamente.
Trabajar colectivamente con otras empresas líderes en buenas prácticas en diversidad y co crear mejoras en conjunto.	Afiliarse y participar activamente con la Cámara de Comercia LGBT de Colombia.

Nota: Elaboración propia (CNC, 2020).

Estas normas y acciones es la invitación y medición propuesta de la oficina de las Naciones Unidas de Derechos Humanos de buenas prácticas que las organizaciones pueden implementar en su ADN referente a la población LGBTIQ+, aportando así desde su responsabilidad social corporativa a un desarrollo sostenible por medio de la generación de valor compartido medible interna y externamente junto a los diferentes grupos de interés.

3.5 Creando una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización

Hasta acá, se puede decir que se logra una mayor comprensión como efecto de la evolución del entorno empresarial respecto a la diversidad y la inclusión LGBTIQ+ como impulsores clave del éxito y la sostenibilidad organizacional en la actualidad, por lo que se busca presentar cómo en grandes y exitosas empresas, esta iniciativa ha sido un factor estratégico para su crecimiento sostenible y la excelencia empresarial.

El objetivo de ahondar en esta cultura organizacional que celebra la diversidad como un radiador para la innovación, la creatividad y la retención del talento, al reconocer y apoyar a los empleados en toda su autenticidad, aspira a fortalecer la moral, los lugares de trabajo seguros e inclusivos, donde la diversidad sea reconocida como un activo. Estas culturas han sido diseñadas a fin de mejorar la colaboración, a impulsar resultados tangibles en términos de productividad, posicionarse como empleadores de elección en la industria, reputación de la marca y buen relacionamiento con socios comerciales y clientes, pues a través de la implementación de estas estrategias, se logra a la par establecer una ventaja competitiva que se traduzca en el crecimiento continuo y la expansión sostenida.

Para el caso se consideraron las mejores prácticas en gestión de la diversidad LGBTIQ+ en empresas ejemplarizantes en este aspecto y teniendo como base el ranking del año 2023 del centro nacional de consultoría y la Cámara de Comercio Colombiana LGBTIQ+, siendo estas empresas IBM, Google, Ecopetrol, y Telefónica Movistar.

3.6 Empresas con buenas prácticas organizacionales en diversidad e inclusión LGBTIQ+

Al revisar las buenas prácticas en gestión de talento humano que implementan las empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+ tuvimos en cuenta algunas de las empresas más representativas en este liderazgo según el ranking de la Cámara de Comercio Colombiana LGBTIQ+ y el Centro Nacional de Consultoría de las empresas con mejores prácticas en Colombia, de las cuales se mencionara su posición y prácticas que implementan al respecto, frente a esto es valioso resaltar que todas las compañías indistintamente de su industria pueden implementar esta cultura y muchas por no decir todas de las buenas prácticas que se verán a continuación:

3.6.1 IBM

En sus comunicados públicos, “IBM expone de manera explícita su compromiso con la creación de un entorno seguro y agradable para individuos LGBTIQ+. La empresa destaca su éxito en la instauración de un ambiente inclusivo, independientemente de la orientación sexual, identidad de género o expresión de género, lo cual ha resultado en la atracción y retención de nuevos talentos.” (IBM, 2023)

Internamente, IBM promueve la iniciativa denominada "Llevando nuestro yo completo al trabajo". En relación a esta iniciativa, Victoria Pelletier, vicepresidenta de Talento Humano y Transformación de IBM, “subraya que su labor se enfoca en respaldar a clientes en el país con sus estrategias de personal y personal, incluyendo el apoyo en la creación de una cultura inclusiva que favorezca la innovación y productividad.

Con una experiencia de dos décadas en este ámbito, Pelletier observa directamente cómo una cultura inclusiva conduce a un mayor compromiso, productividad, innovación. Destaca los beneficios empresariales derivados de la creación de entornos diversos e inclusivos, señalando que esto no solo es lo éticamente correcto, sino que también apalanca resultados comerciales de manera diferencial y competitiva.” (Pelletier, 2022)

En sus palabras, "Cuando las personas se sienten cómodas compartiendo su autenticidad en el trabajo y al expresar sus vivencias, cuando se sienten valoradas como individuos, se genera una cultura que fomenta la innovación y el compromiso, aspectos cruciales para la economía futura" (Pelletier, 2022)

Adicional a lo anterior hace mención a que se puede hacer más y anima a las organizaciones a esforzarse de manera similar. IBM ha sido líder en diversidad e inclusión a lo largo del tiempo, han tenido momentos hitos con los cuales empezaron a construir paso a paso su actual cultura:

Figura 11. *Pasos de la consolidación de la cultura diversa e inclusiva de IBM:*

1996
IBM inicia a dar beneficios a los empleados homosexuales y lesbianas que fueran nacionales, esto inicio en los Estados Unidos.
2002
IBM ya contaba con una política de igualdad de oportunidades a nivel global, y se agrega "expresión de género o identidad de género", convirtiéndola en la empresa más grande en ese momento en agregar estas expresiones y contexto en una política de no discriminación.
2019
IBM teniendo clara su cultura diversa e inclusiva, declara públicamente que respalda el programa DACA apoyando la posición de la corte suprema de justicia de los Estados Unidos.

Nota: Elaboración propia (IBM, 2023)

- *Política de diversidad en el trabajo*

IBM cuenta con una política de diversidad en el trabajo la cual se basa "en los valores y objetividad. Se ansia que todos los líderes y empleados IBM cumplan con esta política y normas aplicables sobre el tema a fin que respeten, vivan y fomenten la cultura y compromiso de la organización con la diversidad e inclusión de la fuerza laboral." (IBM, 2023)

Esta cultura organizacional, se comenzó a formar basados en apartes como, “IBM representa un equipo laboral diverso y talentoso, es una prioridad lograr el máximo potencial de la diversidad lo que es fundamental para el éxito competitivo.” (IBM, 2023)

Con base en sus valores, “IBM se enorgullece de fomentar espacios laborales donde todas las personas puedan prosperar gracias a diferencias y no a pesar de ellas.” (IBM, 2023)

Sus políticas y cultura se orientan en “fortalecer acciones desde todos los procesos organizacionales internos y externos sin distinción de ningún tipo, respetando y valorando a todos los colaboradores y con quienes realizan alianzas comerciales, promoviendo espacios y economías inclusivas, diversas, rentables, sostenibles y libres de discriminación.” (IBM, 2023)

3.6.2 Google

Google es una empresa líder global en diversidad e inclusión, lo cual expresa abiertamente en sus medios de comunicación externos, fomentando la individualidad de sus usuarios, en el lugar de trabajo y demás grupos de interés, en su página web comunican su orgullo por vivir una cultura de igualdad de oportunidades sin distinción ni sesgo alguno, visualizando su empeño con la mejora de las condiciones de vida de las personas tanto al interior de la organización como la de sus clientes generando esto representatividad en los mismos. (Google, 2023)

La directora de Diversidad, Melonie Parker, resalta la importancia de la pertenencia, tal como se evidencia en la declaración de la empresa que aboga por "Construir pertenencia y un mundo de posibilidades". En este contexto, afirma que “En un mundo donde todos pertenecen, todo es posible.” Esto se fundamenta en la comprensión de liderar esfuerzos para crear capital y en la observación y comprensión de cómo la pertenencia se desarrolla de manera natural en el ámbito laboral. Este proceso se inicia desde adentro de la organización y se extiende hacia sus grupos de interés entendiendo que sus productos son consumidos por millones de personas a diario. Generando esto la responsabilidad de fomentar la pertenencia desde el entorno laboral, en sus productos y por ende en la sociedad en general extendiendo así las lecciones aprendidas a nivel global. La visión de un mundo en el que todos pertenecen es considerada como una construcción colectiva en pro del crecimiento sostenible y una economía y desarrollo rentable para todos.

Con este enfoque, se presenta cinco principios que orientan la cultura diversa, inclusiva y rentable en Google (Google, 2023):

1. “Pertener a abre posibilidades”: En Google se fomenta la pertenencia individualizada para todos, generando empoderamiento y confianza que active la creatividad e innovación generando un efecto domino y diferencial que generen nuevas oportunidades y progreso empresarial.

Ilustración 1. *Al pertenecer se abren posibilidades.*



Nota: Ilustración (Google, 2023)

2. “La pertenencia amplía la equidad, la diversidad y la inclusión”: Para Google es prioridad fortalecer a medida que crecen, la diversidad, equidad e inclusión por medio de la pertenencia, ampliando la comprensión y construyendo equidad para todos, en especial donde existen más barreras, como líderes apostamos por construir puentes dando sentido y conectado a las personas sin distinción en pro de la prosperidad de todos.

Ilustración 2. *Equipo diverso.*



Nota: Ilustración (Google, 2023)

3. “La co- creación es esencial para la pertenencia”: Google propende por contar con equipos internos y externos diversos, que generen desafíos que generen mejoras, propendiendo por la colaboración conjunta, uniendo esfuerzos de todos, donde todos se sienten parte activa de la creación.

Google sabe que no solo debe trabajar por la diversidad, sino por la inclusión, propendiendo invitar a la fiesta a todos e invitarlos a bailar.

Ilustración 3. *Co creación, un básico de la pertenencia.*



Nota: Ilustración (Google, 2023)

4. “Se necesitan estrategias específicas para ayudar a que otros crezcan”: Un mundo de pertenencia es benéfico para todos, sin embargo, para lograr esto existen barreras a superar las cuales son diferentes para cada personas y organización.

Es por esto que se deben construir estrategias enfocadas a cada necesidad y ubicadas en grupos específicos, para el caso para los colaboradores LGBTIQ+, en Google se trabaja con grupos marginados históricamente, sin embargo, se reconoce que las necesidades son más amplias a estos grupos y el compromiso es en pro de un entorno en el cual todos tengan un lugar con las mismas garantías.

Para lograr avances en la inclusión de talento diverso LGTBIQ+ las estrategias deben estar individualizadas para disminuir las brechas y lograr objetivos claros.

Ilustración 4. *Apoyo sin diferencias ni barreras.*

Nota: Ilustración (Google, 2023)

5. “El camino hacia la pertenencia está es constante evolución”: A medida que el entorno y grupos de interés crecen y se transforman, las organizaciones están llamadas a hacer parte de esta evolución por medio de la adaptación y trabajo conjunto, garantizando que las estructuras del negocio funcionen para todos.

6. Desde la organización, la pertenencia, diversidad e inclusión es un camino de aprendizaje constante propendiendo por lograr que las estructuras engranen y funcionen para todas las partes activas de la empresa y sus grupos de interés, aportando al crecimiento sostenido y progreso para todos.

Ilustración 5. *Caminando hacia la pertenencia.*

Nota: ilustración (Google, 2023)

A la par de estos 5 principios de Google, también aplica buenas prácticas de pertenencia que fortalecen su crecimiento y sostenibilidad desde 3 ejes, siendo estos, el lugar de trabajo, sus productos y la sociedad, lo cual hace parte de su cultura organizacional.

Para lo que nos ocupa, nos centraremos en el lugar de trabajo como se mencionó líneas arriba, para trabajar en las barreras específicas, se deben realizar acciones específicas, para el caso se revisarán las medidas en inclusión LGBTIQ+.

Desde Google se trabaja con el fin de fortalecer una equidad sostenible para todas las personas por medio del desarrollo de herramientas que incluyan a todos los colaboradores sin sesgos, procesos de incorporación abiertos y creación de programas económicos para grupos subrepresentados, esto se aterriza por medio de la implementación de buenas prácticas internas y externas de la empresa.

Las buenas prácticas es el modo en que Google desde su cultura y ADN construye y fomenta la cultura de la diversidad e inclusión LGBTIQ+ desde su interior hasta su exterior, permeando a sus grupos de interés, construyendo una economía más diversa, y prospera para todos, desde sus empleados hasta sus clientes y aliados fortaleciendo así su alcance y sostenibilidad responsable, lo que se traduce en economías prósperas y la creación de valor compartido.

3.6.3 *Ecopetrol*

Empresa líder en Colombia en diversidad, equidad e inclusión, la cual concibe la sostenibilidad como uno de los pilares de su estrategia empresarial y para materializar esto y generar valor en la cotidianidad de sus grupos de interés, estableció 4 frentes, dentro de los cuales se encuentran la atracción, desarrollo, fidelización del talento humano y la diversidad e inclusión, esto dentro de los ejes que le apuestan a destacarse y en lo que buscan diferenciarse respectivamente.

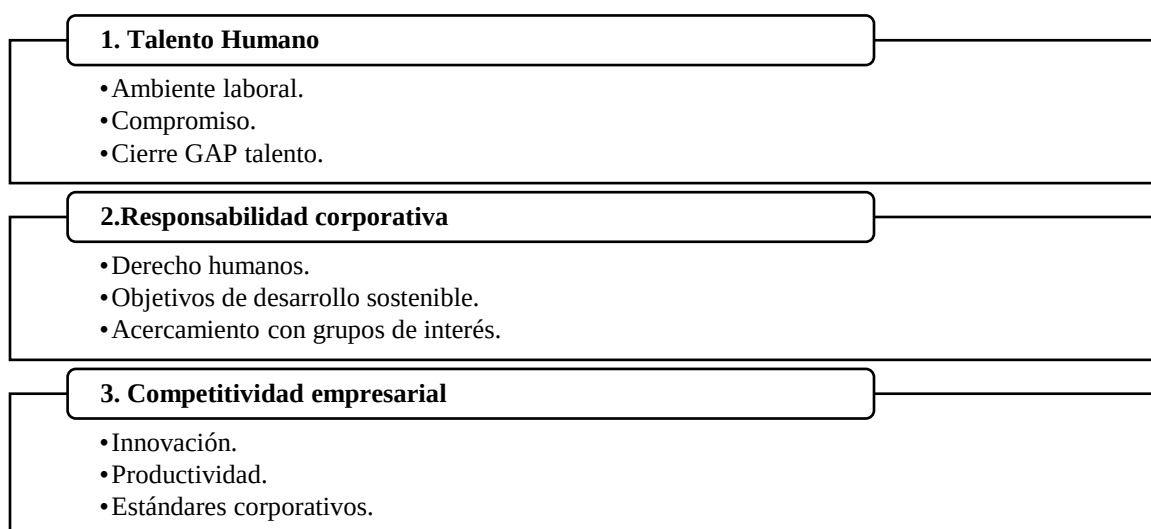
Con base en lo anterior, el presidente de Ecopetrol hasta el 31 de marzo de 2023, Felipe Bayona, manifestó la posición de compañía frente a la diversidad, inclusión y la equidad señalando que “el poder de la diversidad ha sido fuente de inspiración, motivando a crear espacios inclusivos para todos, para sentir que todos pertenecen. Indica que acciones diversas e inclusivas al interior de Ecopetrol son un compromiso, pues Ecopetrol es de todos y para todos.” (Ecopetrol, 2021)

Ecopetrol cuenta con un modelo de diversidad, equidad e inclusión (DEI) el cual reconoce el poder y el efecto de la diversidad en la organización desde tres aristas como lo son el talento, la responsabilidad corporativa y la competitividad empresarial, así:

- Desde el talento, permite generar ambientes laborales seguros para todos, sin discriminación alguna, firmando culturas de bienestar y felicidad para todos, y así mismo generando oportunidades de contar con personal talentoso, deseoso de aportar al crecimiento de la empresa, disminuyendo brechas, pues Ecopetrol es de todos y para todos.
- Desde la responsabilidad corporativa, se hace énfasis por medio de acciones reales y la cultura organizacional en el respeto por los derechos humanos para todos, respetando el principio de igualdad y no discriminación, contribuyendo tangiblemente a los objetivos de desarrollo sostenible desde Ecopetrol y sus grupos de interés, generando valor compartido.
- Desde la competitividad empresarial, pues en Ecopetrol son conscientes que la diversidad robustece la innovación en los grupos de trabajo, contribuyendo al logro de objetivos de forma diferencial, fortaleciendo la productividad, competitividad y sostenibilidad de la empresa desde lo comercial y como marca empleadora ejemplarizante.” (Ecopetrol, 2021)

En Ecopetrol reconocemos el valor de la D&I

Figura 12. *Perspectivas para una cultura diversa e inclusiva.*



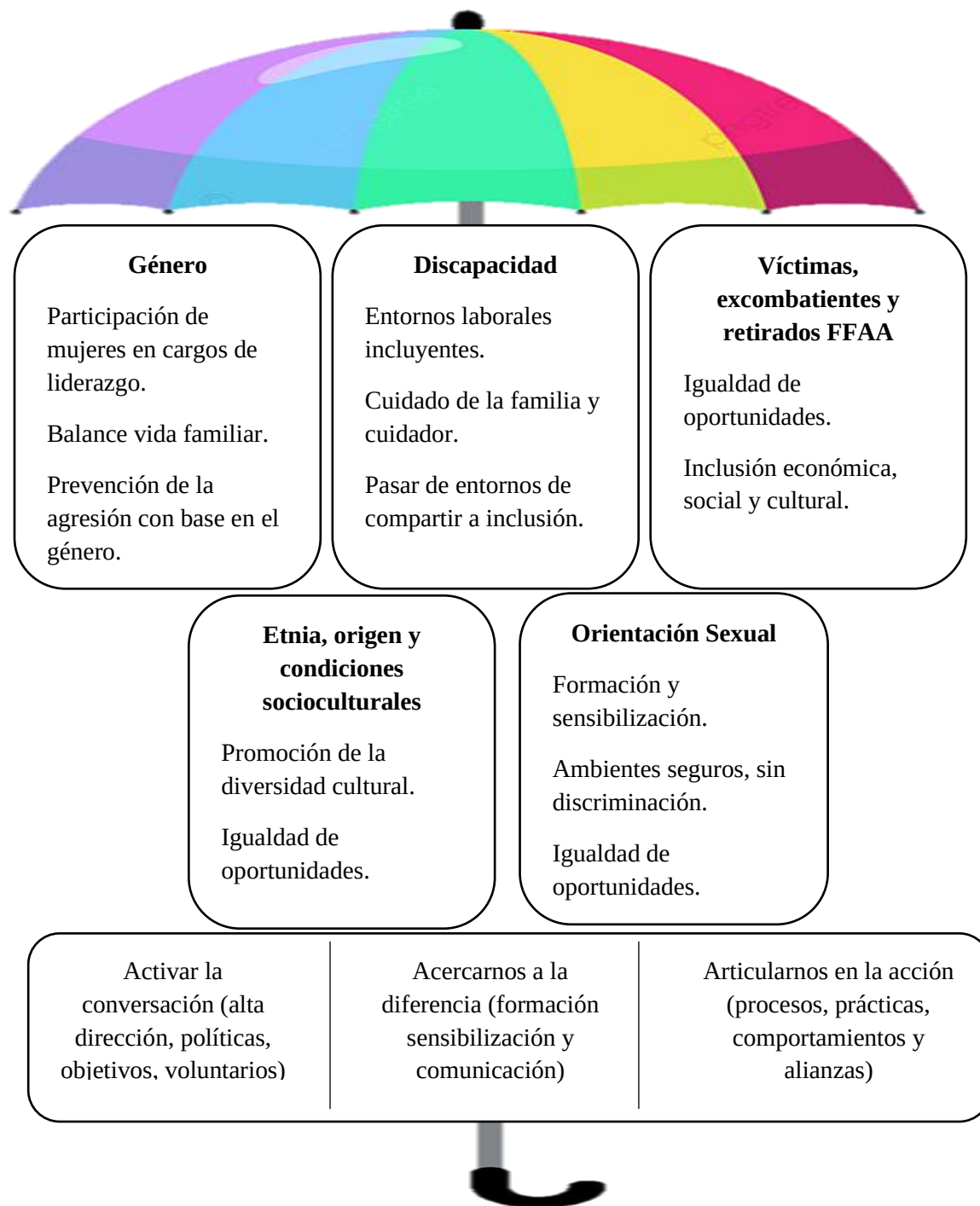
Nota: (Ecopetrol, 2020)

Lo anterior es parte integral de la estrategia empresarial y de sostenibilidad de Ecopetrol, donde están vinculados sus grupos de interés como colaboradores, proveedores y comunidad.

Entendiendo el reto que genera la diversidad, equidad e inclusión, Ecopetrol trabaja en pro de permear a su equipo de trabajo interno, externo y grupos de interés desde lo que han llamado la sombrilla de la diversidad, haciendo mención a los elementos claves de la capacidad organizacional, al cómo lograr apropiar estas formas, a reconocerlas desde la individualidad y autenticidad de cada persona, desde lo interno y lo que se exterioriza, desde valorar la diferencia, el aporte y crecimiento que genera la diversidad e inclusión, y “Es por ende que hemos creado este modelo para progresar desde la capacidad empresarial con los lentes de la diversidad mejorando así la forma de trabajo en todos los ámbitos de la empresa.” (Ecopetrol, 2021)

El paraguas de la diversidad como es llamado el modelo de diversidad e inclusión de Ecopetrol y sus filiales, contempla 5 grupos identificados así, 1. Género, 2. Discapacidad, 3. Víctimas del conflicto interno, Veteranos y excombatientes, 4. Etnicidad y otras condiciones sociales y culturales, 5. Orientación sexual e identidad de género y expresión, para el caso de este análisis nos centraremos en el numeral 5.

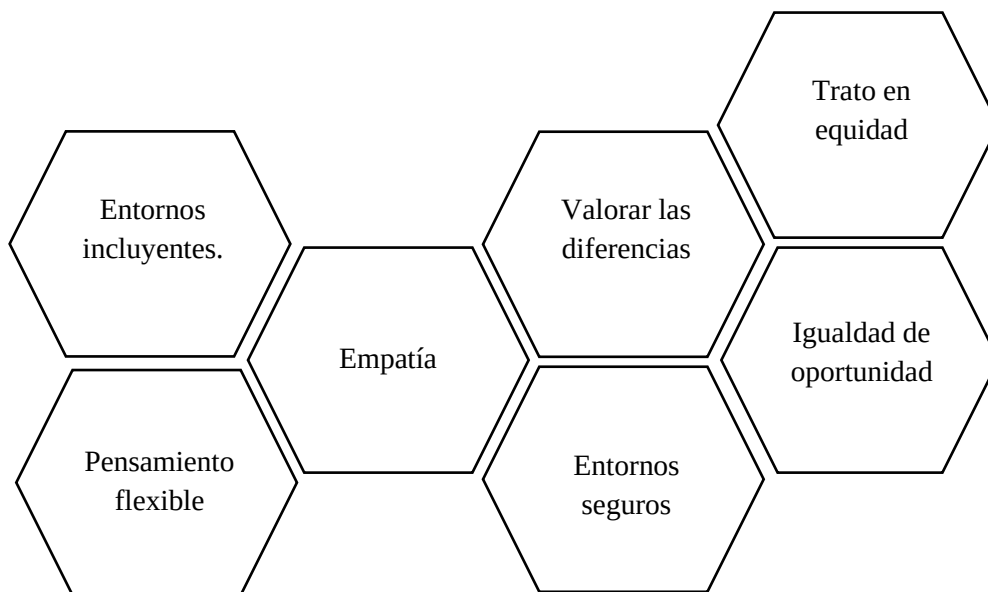
Figura 13. *Sombrilla de la diversidad – Ecopetrol-.*



Nota: (Ecopetrol, 2021)

Para lograr hacer posibles estos cinco focos, Ecopetrol considera necesarios elementos claves desde la capacidad organizacional como lo son:

Figura 14. Elementos claves para una cultura organizacional diversa e inclusiva - Ecopetrol-.



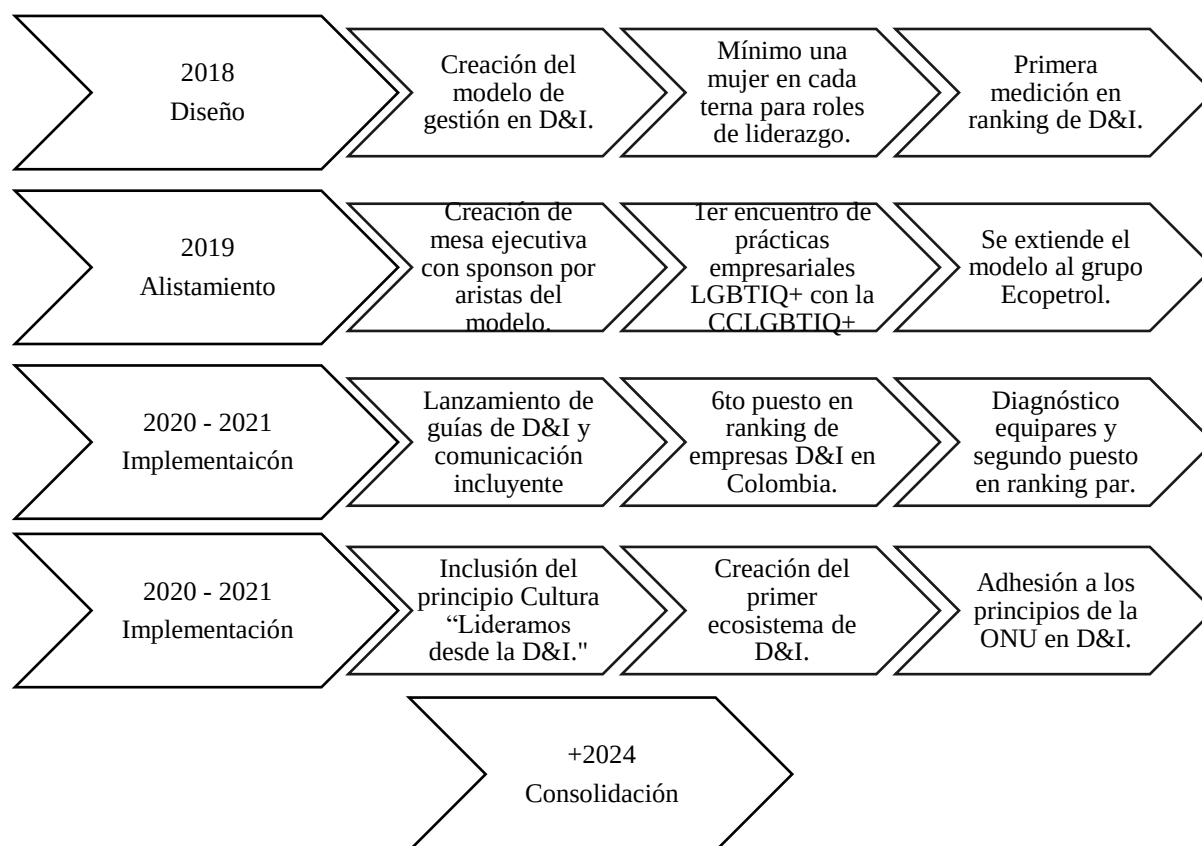
Nota: (Ecopetrol, 2021)

Hasta acá se puede decir que, Ecopetrol tiene claridad y reconoce el aporte de la diversidad en su organización y consecución de objetivos, desde la generación de valor por medio del talento, el aporte a la responsabilidad corporativa y competitividad empresarial, esto llevado a la acción desde la alta dirección, incorporación de políticas, formación, medición de indicadores, co creación de valor con voluntarios y diferentes entidades que comparten esta visión y trabajan en pro de la misma, todo lo anterior desde las diferentes aristas que la empresa tiene como eje y donde se visualiza la diversidad LGBTIQ+.

- *Logros y avances*

Desde 2018 Ecopetrol inicio la creación de un modelo de talento humano diverso e incluyente, pasando por las diferentes etapas de un cambio como lo fue su diseño, alistamiento, implementación y posterior consolidación del mismo, en el transcurso de este camino, se generaron avances y logros para la organización, permeando su grupo empresarial y por ende a sus colaboradores desde la alta dirección siendo esto coherente con su intención de ser un grupo más incluyente y diverso impulsor del potencial del talento por medio de la creación de oportunidades para todos, dicho camino se puede resumir de la siguiente manera:

Figura 15. *Etapas de creación de un modelo de talento humano diverso e inclusivo LGBTIQ+ - Ecopetrol-.*



Nota: Elaboración propia (Ecopetrol, 2023)

Estos avances y logros, es la apuesta de Ecopetrol y su grupo empresarial desde la diversidad e inclusión la cual es considerada un escalón que hace parte de la estrategia de Sostenibilidad del grupo empresarial desde su visión estratégica al 2040, bautizada como “Energía que Transforma”, el cual es un componente diferencial cuyo propósito es “Ser un equipo cada vez más incluyente y diverso fortaleciendo el potencial del talento, generando oportunidades para todos, valorando la diversidad y acogiendo las diferencias, contribuyendo así a la sostenibilidad empresarial, generando en sus grupos de interés un resultado social positivo.”

Lo anterior reitera el reconocimiento de Ecopetrol frente a lo que representa ser un equipo diverso, incluyente y equitativo, lo cual les permite entender y resolver las necesidades y expectativas de los grupos de interés desde la diversidad y así orientar esfuerzos que apalanquen el crecimiento diferencial.” (Ecopetrol, 2023)

Hasta acá se podría indicar que Ecopetrol ha trabajado a lo largo del tiempo en desarrollar una cultura de inclusión y diversidad en la compañía desde diferentes frentes e involucrando a todo su ecosistema desde los colaboradores todo nivel, empresas filiales y a sus diferentes grupos de interés externos e internos, visibilizando su posición, apoyo y acciones adoptando estas como parte de su plan estratégico y objetivos, alineados a los objetivos de desarrollo sostenible, a la responsabilidad social, competitividad y generación de valor compartido para todas las personas que hacen parte del grupo Ecopetrol, posicionándose como una empresa de todos y para todos, una empresa colombiana líder y que genera valor en diferentes esferas desde la diversidad e inclusión.

3.6.4 Telefónica Movistar

Esta empresa, se ha destacado por ser líder en su cultura diversa e inclusiva conquistando los primeros lugares en el ranking de la cámara de comercio LGBTIQ+ colombiana, así mismo hace parte de Pride Connection apostando por la diversidad y equidad de sus colaboradores, es por esto que Telefónica – Movistar lidera desde la alta dirección acciones encaminadas a garantizar las mejores condiciones para todos, y como lo manifiesta su CEO Fabian Hernández, “En la empresa la diversidad es vista como una ventaja competitiva que ayuda a estar más cerca de los clientes y satisfacer sus necesidades. Entendemos que la diferencia y diversidad, fomentan la empatía e innovación, aportando valor al negocio e impacta positivamente los resultados.

Implementamos iniciativas y buenas prácticas de diversidad, propendiendo garantizar la atracción de talento diverso, heterogéneo en igualdad de oportunidades”. (Telefónica, 2023)

Dichas prácticas van desde el fortalecimiento del reclutamiento, selección, formación, crecimiento hasta la remuneración y calidad de vida, y de igual forma cero tolerancia ante cualquier clase de discriminación, conectando así el mejor talento y creciendo como compañía. Es por eso, que en esta organización se trabaja no solo por la gestión de la diversidad, sino que la misma se haga de forma inclusiva, buscando garantizar entornos libres de discriminación y derribando desigualdades asociadas a etiquetas y sesgos.

Para lograr lo anterior, desde Telefónica Movistar, saben que es “fundamental contar con el compromiso claro y real de la dirección, con un modelo de liderazgo conocedor y capacitado para gestionar los prejuicios. Por ende, desde el consejo global de diversidad se promueve la cultura inclusiva y en equidad, en la que las personas opinen y trabajen en total libertad.” (Telefónica, 2023)

Siendo así, y para aterrizar lo mencionado anteriormente, esta empresa cuenta con políticas y guías de diversidad e inclusión enfocadas en la postura y cultura organizacional de la empresa, su responsabilidad y compromiso con la diversidad LGBTIQ+, fortaleciendo la formación, comunicación inclusiva y no sexista, el respeto, la meritocracia para todos sin distinción, ambiente y espacios laborales libres de discriminación, canales y comités de soporte y comunicación para todos sus grupos de interés, la compañía comunica su cultura y lo que espera de cada persona que hace parte de la misma desde sus colaboradores hasta sus grupos de interés.

Imagen 7. *E-card de comunicación de política de diversidad e inclusión Telefónica.*



Nota: (Telefónica, 2023)

Lo anterior alineado con el consejo global de diversidad y los principios de negocio responsable de integridad, compromiso y transparencia de la organización.

Imagen 8. *E-card de comunicación de iniciativas para fomentar la igualdad y diversidad en Telefónica.*



Nota: (Telefónica, 2023)

A la par de lo anterior, desde Telefónica Movistar impulsan internamente que “las personas se sientan libres de ser ellos mismos por medio de sus iniciativas, esto fomentando la contratación de personas transgénero, para la aplicación de las buenas prácticas, la organización realiza talleres permanentes sobre diversidad LGBTIQ+ y campañas internas fortaleciendo la cultura corporativa respaldados con las normativas de conducta para las organizaciones de naciones unidas para resguardar los derechos de la comunidad LGBTIQ+”. (Telefónica, 2023)

Siendo así, se observa que Telefónica construye desde su alta dirección una cultura diversa e inclusiva en la organización permeando diferentes frentes desde el talento diverso LGBTIQ+, involucrando y haciendo partícipe a toda la comunidad que hace parte de la organización, esto desde la claridad como lo menciona su CEO que la diversidad aporta a la ventaja competitiva fortaleciendo su core, marca empleadora y sus resultados, generando así un valor compartido para la economía responsable y sostenible.

Hasta acá se puede decir, que estas cuatro empresas tienen claridad de como adaptarse y ser parte de la diversidad de expectativas y necesidades de sus clientes, talento interno y grupos de interés en general, apalancando con esto su sostenibilidad corporativa, por medio de la sensibilización, formación, y construcción de sociedad y economía diversa, inclusiva y asequible para todos; como lo menciona IBM, “la no discriminación es solo un paso hacia la plena inclusión”, y estas cuatro empresas comprenden claramente el contexto del mercado que cada vez es más amplio y diverso permitiéndoles llegar a clientes de diferentes formas, aportando así a la competitividad, innovación, crecimiento, generando valor al negocio de forma integral, y esto llevado a la práctica se aterriza desde la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial, lo cual puede ser viable para todas las organizaciones indistintamente su core, tamaño, industria, pues es posible co crear avances en pro del crecimiento integral y rentable para todos.

3.7 Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad a partir de la gestión del talento humano en la organización.

3.7.1 La responsabilidad social de las organizaciones desde la gestión de talento humano e inclusión LGBTIQ+

Es necesario tener claridad del concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) el cual, según el Consejo de Administración de la Organización Mundial del Trabajo OIT, informe número 295, “es el reflejo de la manera en que las compañías consideran los efectos de sus actividades en la sociedad”, así también lo expresan autores como Viñuales, Lafuente, Llaría y Pueyo, indicando que “las empresas aplican su responsabilidad social en el momento en que escuchan y aterrizan lo esperado de su comportamiento hacia los grupos de interés (comunidades, socios, empleados, proveedores, clientes), con el objetivo de aportar al desarrollo responsable desde lo social, económico y sostenible.” (Contreras et al, 2015)

Así mismo, la ISO 26000 define la responsabilidad social, “como el compromiso de la organización frente a los efectos de sus decisiones y actuaciones en el medio ambiente y sociedad a través del actuar transparente y ético que contribuya al crecimiento sostenible incluyendo el bienestar y la salud desde la integralidad de la sociedad.”

Esta normativa no trabaja sola, pues se apoya con herramientas e iniciativas conexas con responsabilidad social como el Pacto Global de las Naciones Unidas, la guía para multinacionales de OCDE, Global Reporting Initiative, entre otros. (Globalstd, 2022)

Los principios de la Norma ISO 26000 se enuncian como:

- Presentación de informe de cuentas.
- Transparencia.
- Actuar ético.
- Respeto por los intereses de las partes implicadas.
- Respeto por el principio de legalidad.

Y la misma norma alude a 7 materias fundamentales que la compañía debe abordar desde la responsabilidad social:

- Gobernanza empresarial.
- Derechos humanos.
- Prácticas y condiciones laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de del actuar del negocio.

- Cuestiones de consumidores.
- Desarrollo de la comunidad y participación activa.

La norma ISO 26000 se entiende como una “herramienta que ayuda a las organizaciones a pasar de la intención a la acción resaltando beneficios como incremento de la competitividad, mejora de la reputación social, atracción y retención del talento, clientes y usuarios, incremento de la pertenencia, del compromiso, motivación y productividad.” (Globalstd, 2022)

En este punto, se hace valioso recurrir a prácticas de gerenciamiento de talento humano que aporten a consolidar políticas y una cultura responsable y sostenible, lo que en la actualidad es un elemento clave en la manera de hacer negocios, para el caso, la calidad del empleo como elemento integral de la responsabilidad social corporativa, comprendiendo que el empleo es un factor de dignidad, pertenencia e inclusión en la vida de las personas. (Bourdeau & Ramstad, 2005; Tarique & Schuler, 2012; Lis, 2012).

De hecho, existen análisis que demuestran que la aplicación de buenas prácticas está alineada con un desempeño corporativo diferencial contribuyendo a la prosperidad de la organización. (Stone & Deadrick, 2015)

Esto lleva a repensar a las empresas sobre su estrategia la cual debe orientarse a garantizar la supervivencia del negocio por medio de la implementación de acciones esperadas por sus grupos de interés y en tendencia aportando al crecimiento responsable y sostenible de la misma organización.

Ahora, el actuar responsable en lo social incide en el contexto interno de la empresa en cuestiones relativas a la inversión y administración del área de recursos humanos, la generación de puestos de trabajo inclusivos, con compensaciones competitivas y equitativas, con ambientes sanos, seguros y a lo que compete a la salud y seguridad en el trabajo, pues como lo indica (European Council, 2002, p. 8), estas son prácticas con las que las empresas contribuyen responsablemente a la generación de valor integral en la sociedad, pues no hacerlo ocasiona entornos inseguros e inestables para los trabajadores, para la evolución económico responsable y sostenible de las personas y de las mismas organizaciones.

En este sentido, toma relevancia lo manifestado por Atkinson (1998) referente a que dependiendo de la calidad del empleo ofrecido se garantiza la inclusión social.

Como lo expresa la ISO 26000, “las prácticas y condiciones laborales generan un gran un fuerte efecto en el respeto al Estado de derecho de la justicia en una sociedad; el ejercicio de prácticas responsables desde lo laboral es indispensable para la estabilidad, justicia social y la paz de un país.”

Es por esto, que la problemática de este estudio y su propuesta de intervención procede del área del management, ya que cada vez se comprende más y mejor el concepto de empresa responsable, donde la ética, la equidad, diversidad, inclusión y el respeto por las diferencias permean la forma de tomar decisiones en las organizaciones propiciando entornos más sanos, seguros, innovadores y más productivos.

Se puede decir, que la organización socialmente responsable esta llamada a implementar desde la gestión de recursos humanos, la diversidad e inclusión LGBTIQ+, a propiciar prácticas basadas en la equidad y meritocracia, propiciar entornos seguros, más productivos y sostenibles, accionar los principios del management y gerencia de talento humano, y reflejarse en el crecimiento real e innovador, generando así una estrategia aplicable y que la misma sea pilar de la política de responsabilidad social empresarial de las organizaciones.

Así mismo, se encuentra el desempeño social responsable de cara a la percepción de candidatos, a la reputación de la marca y a la fidelización del talento, pues se ha comprobado que un reclutamiento abierto, diverso, eficaz y respetuoso genera una percepción positiva frente a su postura de responsabilidad social y sostenibilidad, influyendo en el interés de los participantes no solo a ser parte de la organización, sino a generar una pertenencia y esfuerzo sentido y a largo plazo por medio de su labor, lo que genera altos niveles de reputación, densificación del talento, la innovación, la sostenibilidad y lo que se define como la clave del éxito, debido al gerenciamiento de las personas encausados para enfrentar los retos actuales de la competitividad.

Una aproximación legítima a este punto, proviene del campo de la gerencia, con base en lo planteado por Contreras, Vecino y Pedraza en 2013, indican que el sistema decisional a nivel

interno de las empresas está llamado a enfocarse en la construcción responsable de un futuro sostenible y próspero para sus empleados y para la misma empresa.

Es acá donde tiene “cabida la inclusión laboral como insumo de la normativa de gestión del talento empresarial, y en donde se observan las brechas en la investigación, toda vez que el cálculo del efecto de la sostenibilidad sigue siendo incipiente entendiéndolo desde el real impacto a largo plazo que se logra con la implementación de mencionadas prácticas.” (Contreras et al, 2015)

Siendo así, se puede decir, que la aplicación de buenas prácticas al interior de las empresas puede aportar a rentabilizar la diversidad y al mismo tiempo apoyar a los líderes a identificar retos y superar imprevistos aprovechando la diversidad de pensamiento.

Es por ende, que puede esperarse que compañías con una cultura responsable, prácticas que fortalecen su sostenibilidad, con una cultura diversa, inclusiva y entornos seguros favorezcan al crecimiento responsable y sostenible lo cual se refleje en sus resultados. Por tanto, se esperaría como lo afirma (Contreras et al, 2015) que las buenas prácticas corporativas inclusivas fortalezcan la productividad empresarial en pro de la sostenibilidad desde la integralidad.

Lo anterior permite observar que existen organizaciones que han descuidado las prácticas responsables y sostenibles conexas con el bienestar de sus colaboradores, al ofertar empleos alejados de la equidad, meritocracia, sectarios y generando su exclusión social.

Es por esto que, “la lógica plantea unir los principios de la responsabilidad y sostenibilidad con la gerencia de talento humano (Ehnert, Harry & Zink, 2014).” (Contreras et al, 2015)

Por lo tanto, desde la administración se está llamado a contemplarla desde la integralidad, no solo la administración económica, logística o desde lo macro, sino desde la posibilidad de aportar a todo lo que compone una organización, para el caso el talento humano diverso y actual LGBTIQ+.

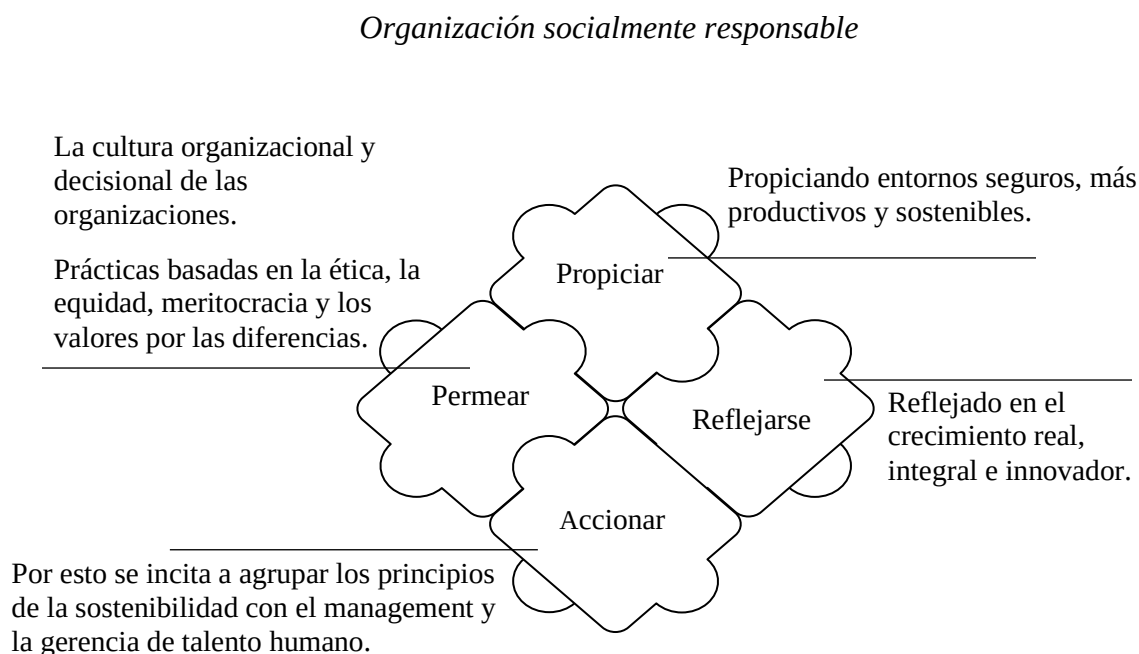
Es así, como la administración trasciende cuando integra la responsabilidad social desde diferentes frentes, para nuestro caso, desde la gestión del talento humano, por medio de la inclusión y diversidad de la comunidad LGTBIQ+, propiciando entornos seguros y generando efectos

sociales y administrativos por medio de buenas prácticas empresariales lo cual confluye en sostenibilidad integral aportando valor para la empresa a través de las personas.

Es de destacar que “todas las personas y niveles de la empresa hacen parte de este engranaje de responsabilidad social, por lo que el cuidado de las prácticas y cultura organizacional serán la carta de presentación frente a los nuevos mercados.” (Globalstd, 2022)

Es por lo anterior que, se reafirma que “gestionar la diversidad como estrategia del core representa ubicarla como un pilar de la política de responsabilidad social empresarial.” (Dubin et ál, 2010)

Figura 16. *Gestión de la diversidad en una organización socialmente responsable.*



Gestionar la diversidad como estrategia de la operación representa convertirla en uno de los principios de la política de responsabilidad social empresarial.

Nota: Elaboración propia.

3.7.2 La sostenibilidad como conductor de la organización desde la gestión del talento humano – inclusión y diversidad LGBTIQ+ -

En este punto podemos hablar de la creación de valor integral a largo plazo, como lo han referido autores tales como Pinillos y Fernández en 2011, los cuales sugieren que por medio de dicha creación, las organizaciones impacten de manera positiva y sinérgica al medio ambiente, sociedad y a la economía, generando riqueza financiera para la comunidad y el empresariado por medio de la aplicación de prácticas responsables para la cultura organizacional diversa e inclusiva LGBTIQ+ y generación de empleo sin discriminación, dando así, paso al concepto integrador de responsabilidad social institucional y sostenibilidad desde el enfoque de gestión del talento humano fomentando una cultura en diversidad e inclusión.

A la par, de la creación de valor integral, existe el concepto de “rendimiento sostenible, que se basa en la incorporación de cuatro acciones que aportan a la prosperidad y sostenibilidad corporativa como lo son:

- Realizar feedback sobre el desempeño.
- Información abierta.
- Empoderar a los colaboradores para la toma de decisiones.
- Reducir la incivilidad laboral.

Frente a esta incivilidad se incluye el hecho de fortalecer y visibilizar la inclusión y diversidad LGBTIQ+ y sus aportes, lo que recuerda que los resultados sobresalientes, responsables y sostenidos se logran por medio de las personas aportando a la prosperidad corporativa.” (Contreras et al, 2015).

Es así, como de manera integral las buenas prácticas empresariales implementadas en la estrategia organizacional con el apoyo de los líderes y del área de talento humano, envuelve los ámbitos de una empresa generando mayor comprensión del efecto en el performance organizativo como lo ha mencionado Spreitzer y Porat (2012) y lo cual fue denominado como prosperidad corporativa en relación directa de causalidad de cara a la prosperidad de sus colaboradores.

Siendo así, se puede decir, que la discriminación social ocasiona un efecto inverso al desarrollo responsable y sostenible, entendiendo que el desarrollo sostenible es “aquel que satisface la pobreza o requerimientos del presente sin menguar la capacidad de las próximas generaciones de satisfacer sus necesidades propias”. (Informe Brundtland ONU, 1987).

Con lo anterior, se podría aludir que, la sostenibilidad empresarial es entendida como un conjunto de acciones que propenden por consecuencias favorables para la sociedad, incluyendo el llamado a las empresas para garantizar empleos de buena calidad y ambientes seguros para todas las personas, y desde la sostenibilidad corporativa interna esta llamada a contar estructuras salariales y no salariales en equidad, enfocándose también en la calidad de vida que la empresa ofrece, lo que creara efectos en el bienestar de sus equipos, y así mismo en la densidad del talento, rotación, fidelización, competitividad y productividad propiciando un ciclo de vida para la empresa más rentable, diferenciador y competitivo en el mercado.

Siendo así, se puede decir que la debida gestión del talento humano de la organización desde un enfoque diverso e inclusivo LGBTIQ+ aporta beneficios diferenciales para las organizaciones, sin embargo, esto significa un reto pues debe ser una apuesta decida y ejemplarizante desde todos los niveles de la compañía y así permear del compromiso y lograr la transformación cultural de la organización.

A la par, no se puede desconocer el cortoplacismo que identifica las prácticas corporativas, pues gestionar la diversidad, demanda un liderazgo mantenido, diferencial, visión y esfuerzo mantenido con la edificación de una cultura organizacional basada en el mérito.

Si bien el temor al cambio organizacional disuade a algunos líderes a apostar por la diversidad, lo cierto es que la realidad del mercado y social hace inviable continuar trabajando sin la misma, pues como dijo Peter Drucker “La cultura se come como desayuno a la estrategia”, pues es la cultura la que convierte la estrategia en comportamientos y acciones que generan los resultados.

En la actualidad, la diversidad cognitiva e identitaria es una realidad en la sociedad y organizaciones y el no gestionarla o dejarla de lado, implica mermar el clima laboral y la pérdida

de oportunidades para el negocio, pues como ya se ha mencionado, la diversidad e inclusión incrementa la productividad y genera ventajas competitivas en el mercado laboral y de consumo a largo plazo aportando a la sostenibilidad empresarial.

3.7.3 Sellos de sostenibilidad Icontec y guía técnica colombiana GTC180

Se hace alusión a los sellos de sostenibilidad Icontec debido a que desde el 2014, año de creación, estos sellos han sido base en la incorporación de la sostenibilidad en la gestión empresarial estratégica, debido a que su metodología ayuda a la comprensión de los riesgos, brechas, prácticas y beneficios en las compañías y así permear la cadena de valor fortaleciendo la integralidad del negocio aportando al reconocimiento de buenas prácticas de sostenibilidad en las organizaciones que lo ostentan.

Los sellos presentan cuatro categorías: Origen, Evolución, Esencia y Excelencia, las cuales se logran dependiendo del cumplimiento de los requisitos que plantea el informe perfilado para tal fin.

Imagen 9. Sellos de sostenibilidad Icontec.

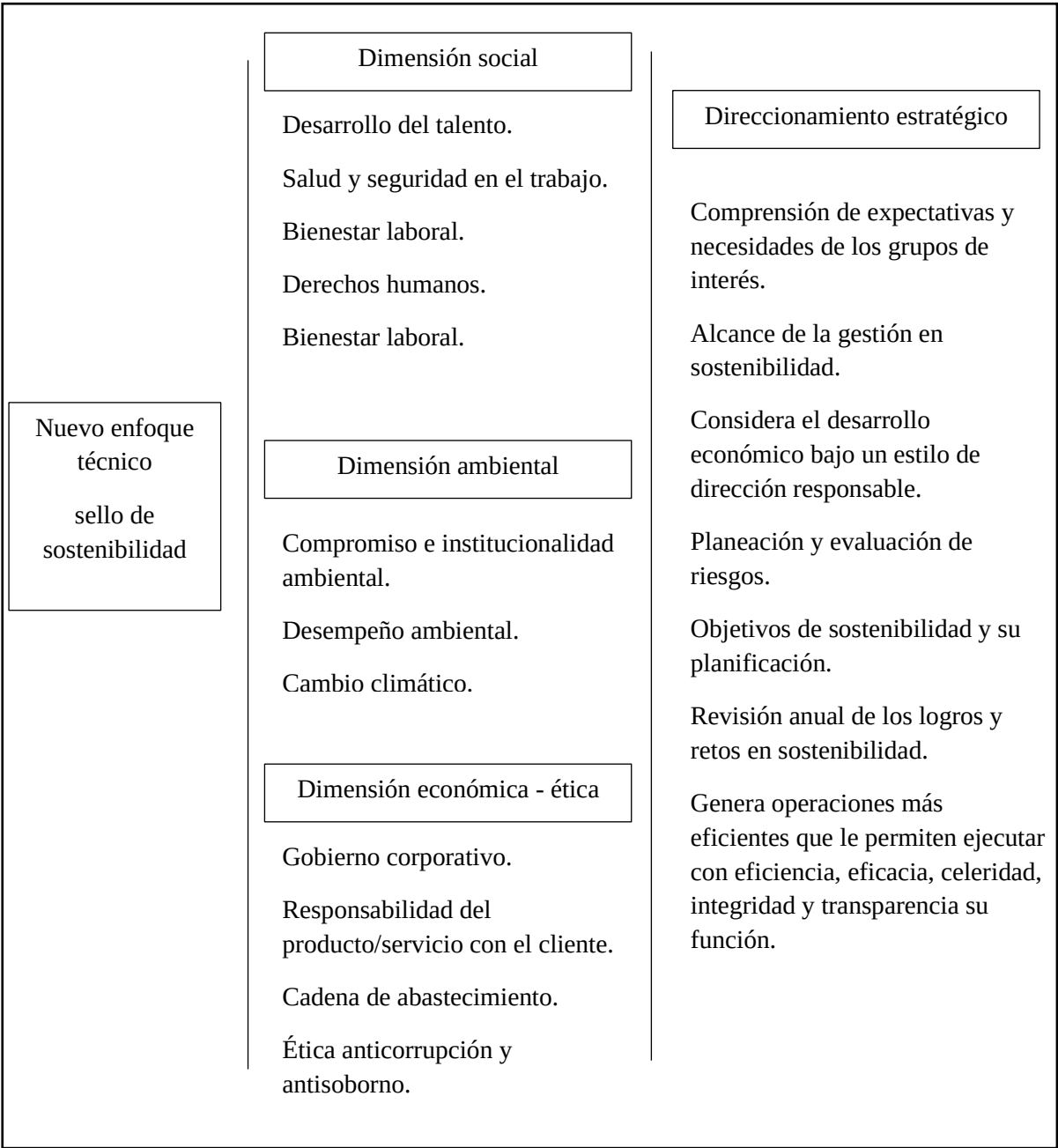


Nota: (Icontec, 2022)

Para el caso de análisis, estos sellos se consideran valiosos pues “tienen como principio la compilación de información de estándares de sostenibilidad a nivel mundial, y cada uno analiza cuatro dimensiones como lo son ambiental, economía-ética, social y direccionamiento-estratégico,

teniendo como base el pacto global, índice de Sostenibilidad Dow Jones, Sociedades BIC (beneficio e interés colectivo), Global Reporting Initiative, SR10 y objetivos de desarrollo sostenible.” (Icontec, 2022)

Figura 17. *Nuevo enfoque técnico – sello de sostenibilidad Icontec-.*



Nota: (Icontec, 2022)

Para el caso, las sociedades que cuentan con estos sellos, los beneficios que obtienen son:

- “Incorpora de forma gradual la sostenibilidad en la gestión organizacional estratégica.
- Conocimiento profundo de riesgos y beneficios que aportan las buenas prácticas de sostenibilidad empresarial.
- Robustecer la cultura empresarial sostenible en todo el negocio.
- Reconocer el nivel de integración e implementación de los ODS en su estrategia.
- Identificar el porcentaje de cumplimiento de los requerimientos para ser empresa BIC.
- Contribuye al proceso de elaboración del informe de sostenibilidad con base en ISO 26000 (requisito BIC).” (Icontec, 2022)

Frente a esto se hace alusión de algunas empresas que ya cuentan con estos sellos y el momento en que cada una se encuentra:

Registro de empresas sostenibles:

Cuadro 2. Registro de empresas sostenibles con sello esencia Icontec.

Categoría	Nombre de la empresa	Logo
Esencia	Comfandi	
Esencia	Telefónica	
Esencia	Esenttia	
Esencia	RCN	
Esencia	Seguridad Record de Colombia	

Nota: (ICONTEC, 2022)

Cuadro 3. Registro de empresas sostenibles con sello evolución Icontec.

Categoría	Nombre de la empresa	Logo
Evolución	Supervisión de Colombia	
Evolución	Indumil	
Evolución	Pinturas Tito Pabón	
Evolución	Miro seguridad	
Evolución	Primax Colombia S.A.	

Nota: (ICONTEC, 2022)

Cuadro 4. Registro de empresas sostenibles con sello excelencia y origen Icontec.

Categoría	Nombre de la empresa	Logo
Excelencia	Almacafé	
Excelencia	Pintuco	
Excelencia	Fundación Universitaria del Norte	
Origen	Icoharinas	
Origen	Galaxia seguridad Ltda	

Nota: (ICONTEC, 2022)

Por otra parte, encontramos la guía técnica colombiana -GTC180- “la cual proporciona lineamientos para una gestión socialmente responsable y sostenible en las empresas, compartiendo principios con otros instrumentos con el mismo fin, por lo cual esta guía es una implementación voluntaria de las compañías, apuntando a la comprensión de la generación de entornos en equidad y sostenibles para el bienestar y crecimiento de las personas y de las corporaciones.

Sin embargo, a pesar de ser una guía de implementación voluntaria no exime a las empresas del cumplimiento establecido en el marco legal ni es contraria a dicho marco, así mismo, su intención no es ser usada para propósitos contractuales, reglamentarios, ni de evaluación, sino ser una herramienta de apoyo para las organizaciones”. (GTC180, 2022)

Su objeto y campo de aplicación no es limitado para determinados sectores, tamaño o ciudades, debido que su foco es brindar apoyo a las empresas en:

Figura 18. *Recomendaciones de la guía técnica colombiana.*

Precisar, implementar y mantener el sentido de la responsabilidad social en la operación diaria.
Consolidar el liderazgo ejemplarizante desde las partes interesadas (stakeholders) desde su gestión socialmente responsable.
Comunicar y presentar el enfoque, desafíos y beneficios ante los grupos de interés.

Nota: (GTC180, 2022)

Según la GTC180, cuando una empresa trabaja en pro de una gestión socialmente responsable, algunos de los beneficios que alcanza son:

Figura 19. *Beneficios para una empresa cuando es socialmente responsable según la GTC180.*

“Fomentar el cambio cultural de la empresa con base en principios en común y objetivos legítimos socialmente, robustece la confianza interna y externa como marca.
Amplifica el reconocimiento como marca empleadora y reputación organizacional.
Afianza las relaciones y la fidelidad acrecentando la satisfacción entre sus grupos de interés.
Orgánicamente su cultura y estrategia se fundan en el desarrollo y crecimiento sostenible.

Nota: (GTC180, 2022)

Es por lo anterior, que la responsabilidad social y sostenibilidad ha adquirido mayor legitimación, definición y aval en la comunidad nacional e internacional entre las empresas, pues estas prácticas se han convertido en un requerimiento de la sociedad actualmente y de la economía transformándose en un ítem importante en la toma de decisiones de inversión, comercialización y producción.

La GTC180 refuerza el concepto de responsabilidad social y sostenibilidad, indicando que esto implica una visión integral de la sociedad, empresariado y su desarrollo en conjunto desde las dimensiones ambiental, social y económica de las organizaciones, entendiendo que el crecimiento económico y la productividad están ligados con las mejoras en la forma de vida de los colaboradores y así mismo, la vigencia de organizaciones por medio del compromiso con los derechos humanos, libertades y el medio ambiente, involucrando y extendiendo las prácticas empresariales y efectos a los grupos de interés como stakeholders o comunidad, proveedores, clientes, consumidores, trabajadores y socios aportando a la creación de valor compartido para todos.

Con lo anterior, se observa que tanto los sellos Icontec como la GTC180, son herramientas para las empresas que buscan brindar claridad y apoyo en la implementación de prácticas que fortalezcan su conducta socialmente responsable y apalanquen su sostenibilidad por medio de acciones legítimas que aporten al mejoramiento de la cultura organizacional, reputación de marca y competitividad basados en un ADN respetuoso, abierto, diverso e inclusivo con sus colaboradores y grupos de interés.

3.7.4 OCDE, apoyo para un mundo más inclusivo y sostenible

A la par de lo anterior, se encuentra la OCDE -La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) – de la cual Colombia es país miembro, esta organización se enfoca en trabajar para “mejorar las condiciones de vida de las personas a través de políticas implementables en la sociedad y por ende en el empresariado en pro de la igualdad, oportunidades, bienestar y prosperidad para todos, aportando así a la sostenibilidad integral.” (OECD, www.oecd.org, 2022)

La OCDE “trabaja de la mano de los gobiernos, ciudadanos y organizaciones en busca de crear principios generales internacionales basados en la evidencia para encontrar soluciones a los retos actuales desde lo económico, ambiental y social, afianzar la generación de empleo y la calidad educativa”. (OECD, www.oecd.org, 2022)

Imagen 10. Alcance global de la OCDE.



Nota: (OECD, www.oecd.org, 2022)

Siendo así, la OCDE es una organización que ayuda a los países miembros a fomentar por medio de buenas prácticas sociedades y economías más equitativas, igualitarias y prosperas apostando por el “desarrollo en conjunto para la sociedad, gobierno y actores empresariales en países en desarrollo, apostando así a crear un mundo sostenible y productivo” (Oecd, 2022)

Lo anterior, aterrizado a las organizaciones es donde cobra fuerza el gobierno corporativo, el cual se enfoca en apoyar la construcción de un entorno confiable, transparente y responsable que fomente la estabilidad financiera por medio de la inversión a largo plazo aportando a la integralidad organizativa y al crecimiento inclusivo y diverso junto a sus grupos de interés.

En tal sentido, se puede decir que por medio del acompañamiento de OCDE se reúnen diferentes conceptos y prácticas que aterrizados aportan a la mejora de la economía sostenible y responsable de la organización y sociedad, lo que se podría denominar como la conducta empresarial responsable y sostenible.

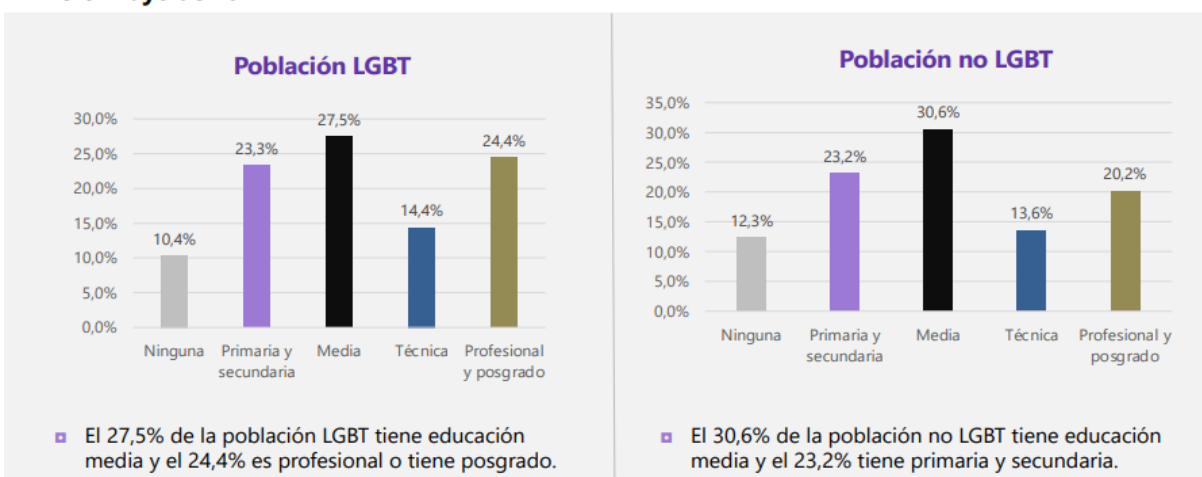
3.7.4.1 El trabajo de la OCDE sobre la inclusión LGBTIQ+. Al avanzar de lo general a lo particular, es de mencionar que la OCDE propende por la eliminación de barreras en pro de fortalecer y permear a las organizaciones y sociedad de una cultura abierta, inclusiva, responsable y sostenible, es por esto que, “El trabajo de la OCDE respecto a inclusión LGBTIQ+ surgió con base a un “Llamado a la acción” por 12 países miembros (Irlanda, Estados Unidos, Suecia, Francia, Dinamarca, Suiza, Países Bajos, Finlandia, Noruega, Chile, Islandia y Australia) firmado en 2014, el cual instaba a la OCDE a estudiar normativas y políticas inclusivas para la comunidad LGBTIQ+ y el cual se adelanta desde el enfoque de empleo y aspectos sociales. (OECD, 2022)

Este proyecto entra en su tercera fase, tras una convocatoria organizada por las delegaciones permanentes de los Países Bajos y EE. UU. ante la OCDE con motivo del Día Internacional contra la Homofobia, la Transfobia y la Bifobia de 2021 (17 de mayo de 2021) donde los países miembros han reiterado su compromiso para lograr la igualdad LGBTIQ+.

El proyecto en su tercera fase se enfoca en hacer realidad la igualdad LGBTIQ+ a pesar que la discriminación para estas personas aún es generalizada. “una encuesta de 2019 llevada a cabo por la Agencia de los Derechos Fundamentales de la UE halló que el 41 % de personas reportaron discriminación basado a su identidad LGBTIQ+.

Así mismo, se “identificó que a las personas LGBTIQ+ presentan condiciones más desfavorables en el mercado laboral que a las personas no LGBTIQ+, a pesar que en promedio, tienen más educación.” (Valfort et ál, 2021); en Colombia el DANE presentó por medio de la encuesta de pulso social, personas LGBT y bienestar subjetivo en el espacio de los meses de enero a mayo de 2022, que dicha población cuenta con un nivel educativo más alto que la población no LGBT, así:

Imagen 11. *Características educativas de la población LGBT vs no LGBT.*

Características de la Población LGBT**Nivel educativo****Enero-Mayo de 2022**

Fuente: DANE – EPS

Nota: (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

Esta información corresponde a población LGBT y representatividad en la encuesta Pulso Social, el cual, “Para el periodo enero-mayo de 2022 la encuesta Pulso Social encuestó un total de 54.577 personas de quienes 464 se identificaron como trans y 675 se identificaron como población LGB para un total de 1.139 personas de la población LGBT, arrojando representatividad para 301.436 personas*.” (DANE, www.dane.gov.co, 2022)

A la par de lo anterior, retomando el estudio adelantado por Valfort, Queisser, & Carcillo, se observó que, “los análisis referentes a las brechas en el mercado laboral entre personas LGBTIQ+ y no LGBTIQ+ en 11 países miembros de la OCDE demuestran que las personas LGBTIQ+ tienen un 7% menos de posibilidades de contar con empleo, sus ingresos laborales son un 4% más bajos y un 11% menos de oportunidades de ocupar un rol de alta dirección. Los indicadores de los estudios proyectan estos hallazgos preliminares: con igual currículum los candidatos ficticios percibidos como LGBTIQ+ tienen 1,5 veces menos de probabilidades de ser citados a una entrevista laboral que los demás aspirantes no LGBTIQ+.

Poner fin a la discriminación contra las personas LGBTIQ+ además de una responsabilidad social con los derechos humanos, también genera beneficios económicos como se ha detallado líneas arriba. “Excluir el talento LGBTIQ+ en el ámbito laboral representa renunciar al crecimiento

económico integral y sostenible, sin embargo, la pérdida económica es solo una fracción del perjuicio resultante de segregar a las personas LGBTIQ+. Los indicadores de encuestas en salud reportan el crecimiento de casos en salud mental entre las personas LGBTIQ+ por aspectos procedentes de la discriminación laboral lo cual conlleva a una afectación en productividad.

Las consecuencias de la discriminación deben abordarse rápidamente, dado que la proporción de personas LGBTIQ+ está aumentando, por ejemplo, en Estados Unidos, el porcentaje de personas en auto definirse como LGBTIQ+ aumentó del 3,5 % en 2012 al 5,6 % en 2020.” (Valfort et ál, 2021)

A la par de lo anterior, se puede decir que se cuenta con un avance en lo referente a legislación que propende por la protección de la población LGBTIQ+ en pro de garantizar la igualdad de trato, sin embargo, se hace necesario mayor agilidad, pues “en 2019, la discriminación en el lugar de trabajo basada explícitamente en la orientación sexual estaba prohibida en tan solo 32 países de la OCDE, frente a 11 países en 1999.” (Valfort et ál, 2021).

De igual forma en el avance del estudio adelantado sobre inclusión LGBTIQ+, en la segunda etapa el análisis se enfocó en “proponer soluciones a los retos que viven las personas LGBTIQ+, ¿resultando el informe de la OCDE –“Over the Rainbow? The Road to LGBTI Inclusión”- el cual identifica leyes principales para promover la igualdad LGBTIQ+ y su implementación, presentando el nexo positivo entre la inclusión legal LGBTIQ+ y el crecimiento económico, colocando de presente la mejora en el desempeño económico del país asociado al aumento de la inclusión legal LGBTIQ+ y su aporte promedio entre los tres países de la OCDE con el desempeño más bajo versus a su aporte promedio entre los tres países de la OCDE con el desempeño más alto, lo cual está relacionado a un incremento en PIB real per cápita de aproximadamente USD 3200.” (OECD, 2020)

Respecto a las conclusiones del mismo, las más relevantes aluden al incremento de leyes inclusivas hacia la población LGBTI desde 1979 con un 9% hasta el 2019 con un 53% en los países partes de la OCDE, leyes que han aumentado en el paso de dos décadas, así mismo se mencionan los países que han crecido en la adopción de mayor legislación en este tema como son Canadá, Portugal, Francia y Ucrania.

En este contexto, “la OCDE se esmera para fortalecer su participación y alcance y así apoyar a los países miembros en su camino hacia la igualdad LGBTIQ+, para lo cual la voluntad política y la adhesión del empresariado es indispensable, a fin de tener más profundidad a nivel de censos, estadísticas y acciones orientados a recopilar más información sobre el aporte e impacto real que se genera a la sociedad, personas, estado y empresariado con la apertura a la diversidad LGBTIQ+, y así mismo contar con más y mejores prácticas en diversidad, equidad e igualdad que prevengan y mitiguen la discriminación lo cual solo es posible si su impacto está bien definido y entendido. Para lograr esto, es indispensable que cada parte tenga claridad sobre los objetivos a alcanzar por medio de sus estrategias, lo cual debe ser coherente y concreto a fin de poder palpar progresos reales en la inclusión laboral y prosperidad de las personas LGBTIQ+ y su aporte en productividad e innovación responsable y sostenible a nivel corporativo, creando así valor compartido.” (Valfort et ál, 2021)

Es por lo dicho en estas páginas que la responsabilidad social y la sostenibilidad es una temática amplia y macro la cual comprende diferentes aristas y partes activas, tales como las organizaciones mundiales, los países, los gobernantes, las empresas, las entidades educativas, y por inercia la misma sociedad que confluye en todo momento desde variadas esferas en pro de lograr una sociedad más responsable desde lo social-económico y por ende más sustentable en el tiempo con mejores resultados que aporten a la economía próspera, abierta, integral y sostenible.

3.7.5 Prácticas empresariales de las organizaciones adheridas al Pacto Global de Naciones Unidas

A la par de lo anterior, se hace mención al Pacto Global de Naciones Unidas el cual se enfoca en ser un promotor del compromiso en el sector privado y sector público junto a la sociedad para orientar acciones basados en los diez principios organizados en cuatro focos como lo son los derechos humanos, estándares para el cuidado del medio ambiente, condiciones laborales dignas y lucha contra la corrupción, estos enfocados en la cooperación y aporte para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

El Pacto Global es considerado una guía de acción que simplifica la legitimación social de negocios y de los mercados, ya que las corporaciones que se incorporan al mismo comulgan con

la posición que las acciones corporativas fundadas en principios globales aportan a la creación de un mercado sin fronteras, equitativo, estable e incluyente, fomentando sociedades favorables para todos.

En la actualidad, el Pacto Global está presente en más de 160 países y aproximadamente 15.400 empresas adscritas a nivel mundial, es por esto que se implanta como la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo,” por lo cual es importante tener claridad de los 10 principios que proclama el pacto global y a los que las empresas le apuntan. (Pactoglobal, 2022)

Imagen 12. Los 10 principios del pacto global de las naciones unidas.



Nota: (NacionesUnidas, 2022)

Estos son los principios del pacto global de la ONU, y se tiene claridad que “cuando las compañías incorporan en su cultura los diez principios implementando acciones reales alineados con la estrategia, van más allá del cumplimiento de responsabilidades mínimas con las personas y el planeta, pues trascienden en su forma de trabajo afianzando las bases para el éxito a largo plazo.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

Con base en lo anterior, se puede decir que “la sostenibilidad empresarial inicia con los valores y cultura organizacional como base para hacer negocios, avalando cumplir no solo con los básicos, sino yendo más allá del foco del medio ambiente, combate hacia la corrupción, derechos humanos y trabajo”. (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

Para el caso, el análisis se centrará en el foco correspondiente a estándares laborales principio 6, la erradicación de la discriminación en lo referente la ocupación y empleo.

- *La segregación en el empleo y la ocupación*

El concepto de discriminación en el empleo y ocupación se entiende como: “toda segregación, exclusión o favoritismo que ocasione desigualdad o discriminación en las oportunidades de empleo generada por razón de sexo, religión, orientación de género, raza, o cualquier otro” y las cuales se alejan de la meritocracia sesgando las oportunidades laborales para una población. (Pactomundial, www.pactomundial.org, 2022)

3.7.5.1 Retos y actualidad organizacional para la adopción del principio 6 del Pacto Global – La eliminación de la segregación para al empleo y ocupación.

La discriminación laboral genera tensiones sociales laborales, pues esta práctica niega el acceso y fidelización del talento, habilidades y competencias que podrían generar un aporte diferencial a la organización desde la productividad, competitividad y cultura. Es claro que prácticas discriminativas aísla a la empresa como marca empleadora de la comunidad en general, impactando la reputación, ganancias y relacionamiento con accionistas, sociedad, empleados, proveedores y grupos de interés en general.

Así mismo, estas “malas prácticas perturban a la economía nacional y global, ya que infiere en pérdidas para el crecimiento, innovación y desarrollo de oportunidades impactando la estabilidad y fortalecimiento económico.” (Pactomundial, www.pactomundial.org, 2022)

Es por lo anterior que, desde la gestión actual del talento humano organizacional, las compañías apuestan por la implementación de prácticas que les permitan densificar su talento y por ende su rendimiento comprendiendo el contexto social actual, donde las necesidades, demanda y oferta son cada vez más diversas, por lo que se requiere que lo ofrecido por las empresas suplan dichas necesidades. Es por esto, que la apuesta de las organizaciones por la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo fomenta nuevas oportunidades de negocio, facilita y anticipa la gestión de riesgos, a la par puede incrementar la productividad, ser fuente de innovación mejorando la satisfacción de empleados, socios y clientes.

Para el logro de esto, las empresas están llamadas desde las leyes locales, internacionales y para el caso desde el pacto global a respetar los derechos humanos y excluir toda forma de discriminación laboral, esto por medio del fomento de la igualdad consiente de la diversidad LGBTIQ+ existente en la fuerza laboral lo cual no debe ser un sesgo para cerrar oportunidades de crecimiento conjunto.

Es por esto que los líderes deben propender por capacitar en las formas de discriminación y micro agresiones y en cómo esto afecta a la organización, por citar un caso “las mujeres son una población que aumenta como fuerza laboral en el mundo, pero con frecuencia sus salarios son inferiores comparados con sus pares masculinos.” (PactoGlobalColombia, 2022)

Las sociedades pueden accionar iniciativas con el objetivo de prevenir cualquier tipo de discriminación y así mismo eliminarla de su entorno, pudiendo aplicar, por ejemplo:

Cuadro 5. *Acciones en diversidad LGBTIQ+ en el lugar de trabajo y en la comunidad.*

En el lugar de trabajo	En la comunidad
Implementar políticas y procedimiento que aporten a la valoración de cargos y personas desde la meritocracia, validando habilidades, experiencia y conocimientos para la selección y crecimiento.	Apoyar y fomentar los esfuerzos en la construcción de espacios seguros, tolerantes y en equidad para el acceso a oportunidades que fomenten el crecimiento y prosperidad.
Publicar y divulgar políticas, fortaleciendo la cultura diversa e inclusiva en todos los procesos y a todo nivel de la empresa.	
Contar con un comité de alto nivel que gestione las situaciones que se presenten de igualdad.	
Revisión constante del perfilamiento de roles para identificar requisitos inherentes al cargo y evitar requisitos que sistémicamente pongan en desventaja a grupos de personas.	
Mantener indicadores de gestión de reclutamiento, capacitación y promoción que permitan ver fortalezas y oportunidades en el proceso desde la equidad de oportunidades.	
Capacitar en sesgos inconscientes.	Garantizar igualdad de acceso al empleo de mujeres y minorías.
Implementar procedimientos para la debida gestión de quejas garantizando una respuesta y solución.	
Fomentar una cultura cercana a fin de derribar barreras que eviten que los empleados planteen inquietudes.	
Capacitar a los colaboradores en políticas y prácticas de cero tolerancia en discriminación. Fortaleciendo la salud de las personas por medio de espacios seguros para todos.	

Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, 2022)

La implementación de prácticas como las descritas, avalan las acciones y fortalecen la cultura de una organización apalancando la innovación, diversidad y prosperidad empresarial, esto cobra sentido como lo dijo el premio nobel de economía, Amartya Sen: “Las empresas han

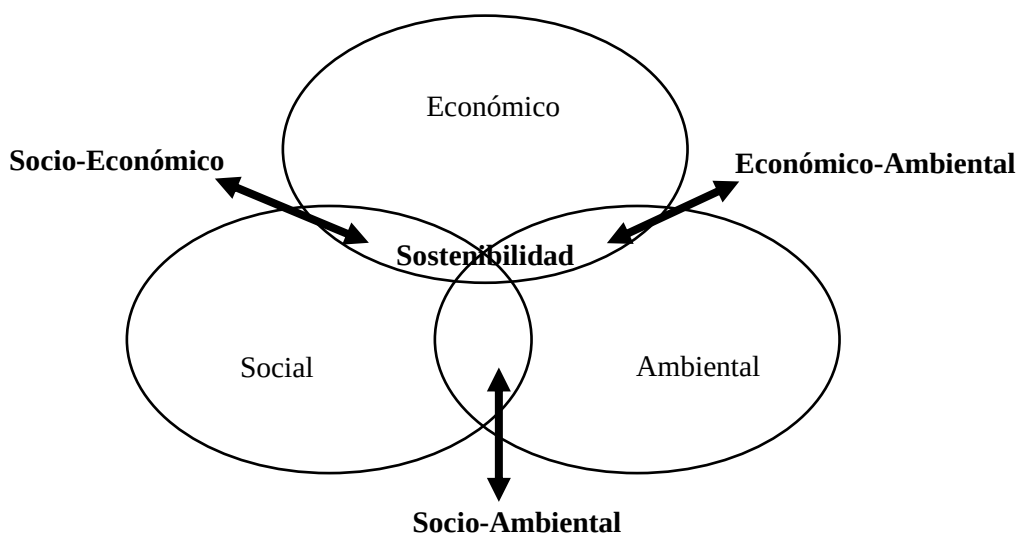
comprendido que para prosperar necesitan la validación de diversos y extensos sectores de la ciudadanía.”.

A la par, lo menciono Stephan Schmidheiny, empresario y filántropo suizo que ha fomentado el desarrollo sostenible en América Latina a través de varias ONG, “No existen compañías exitosas en sociedades fracasadas”, por lo que es indiscutible que ambas partes están llamadas a crecer paralelamente para lograr el éxito, la prosperidad y que la misma sea sostenible en el tiempo, garantizando la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer las futuras.

Lo anterior cobra relevancia para las organizaciones entendiendo el contexto actual en que operan, un entorno de expectante de los grupos de interés que inciden en la gestión organizativa, lo que influye en las decisiones y estrategias de desarrollo sostenible a implementar determinando la permanencia en el mercado. La cultura de desarrollo sostenible en las empresas, promueve la innovación y se diferencia por ser empresas que aportan a mejorar el entorno.

Hasta acá y con base en las esferas del pacto global, se podría simplificar que la responsabilidad social empresarial y sostenibilidad se mueve en 3 focos principales los cuales están co relacionados entre sí:

Figura 20. *Focos de la responsabilidad social y sostenibilidad empresarial.*



Nota: Elaboración propia.

Estos focos articulados de forma constante y consiente por medio de las buenas prácticas empresariales, se traduce en valor sostenible, responsable y competitivo en las organizaciones por medio de la gestión organizacional dedicada.

A la par de lo anterior, se alude al estudio realizado referente al Pacto Mundial de las Naciones Unidas en los meses de abril a junio de 2021 y los hallazgos referentes a igualdad de género, diversidad e inclusión, este estudio, hallando que “a nivel mundial, el 92 % de las compañías encuestadas manifiestan contar con de diversidad e inclusión en curso.” Lo que sugiere que hay un compromiso en marcha. (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

Así mismo, de las empresas encuestadas “el 81% han implementado una política de igualdad de oportunidades y el 86% han promulgado procedimientos de no discriminación.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

Este estudio “recopilo respuestas entre abril y junio del 2021 representando las opiniones de 1122 CEO (866 hombres, 143 mujeres y 113 no identificados) y 1300 trabajadores de empresas de 21 industrias en 113 países. El análisis identifica las perspectivas de 400 CEO en Europa, 173 CEO en Latinoamérica, 163 CEO en Asia, 113 CEO que no revelaron su región, 103 CEO en África, 77 CEO en Norteamérica, 65 CEO en MENA y 28 CEO en Oceanía.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

En uno de los comentarios de un CEO encuestado refirió “Creemos que conformar equipos diversos permite reflejar y entender a los clientes, reduciendo la desigualdad y aportando a la creación de productos y servicios más adecuados para las diferentes preferencias de los grupos de interés como lo son los clientes”. Debbie Crosbie, CEO de TSB Bank

Hasta acá, se podría decir que esto refuerza la importancia que las organizaciones de todo tamaño e industria puedan contar e implementar políticas de diversidad y equidad con el fin de seguir aportando a la edificación de una sociedad más responsable y sustentable, rentabilizando la diversidad, generando así valor compartido.

Sin embargo, en temas puntuales correspondiente a comunidades LGBTIQ+ este estudio arroja que la protección a estas personas continua en etapa inicial mundialmente, uno de los resultados del estudio aludido arroja que el 45% de los CEO encuestados comparten que su

organización ha fortalecido los recursos y seguridad de las personas LGBTIQ+ en sus equipos, si bien es un avance, aún hay camino por recorrer en pro de la generación de espacios seguros y de la rentabilización de la diversidad.

Según el pacto mundial de la ONU, actualmente “aún se criminalizan las relaciones entre personas del mismo sexo en alrededor de 69 estados miembros de la ONU y son pocos los países que legalmente reconocen la identidad transgénero, sin embargo, las organizaciones son responsables y están llamadas a respetar los derechos humanos de las personas LGBTIQ+.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

El estudio realizado en 2021 por pacto mundial, revela que las “organizaciones norteamericanas ostentan un liderazgo más sólido frente a la creación de espacios seguros e inclusión para las personas LGBTIQ+, ya que el 77% de los CEOS que participaron en la encuesta indican que su compañía ha invertido más recursos en promoción de la diversidad e inclusión LGBTIQ+ en comparación con el 45% del promedio mundial.

De igual forma, se observó que el 50% de las organizaciones norteamericanas fomentan la contratación de talento diverso versus el 31 % del promedio mundial y el 60% realiza seguimiento de indicadores de diversidad e inclusión para identificar conductas de exclusión, lo que a nivel mundial se implementa por aproximadamente el 34 % de las entidades en nuestra muestra del estudio.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021).

Imagen 13. *Indicadores de fomento a la diversidad e inclusión empresarial en empresas norteamericanas.*



Entre las empresas norteamericanas, han implementado los recursos y garantías para las personas LGBTIQ+ en todo el talento humano.



Entre las empresas norteamericanas, han ampliado las iniciativas en diversidad e inclusión que fomentan la contratación de personas LGBTIQ+.



Entre las empresas norteamericanas, realizan seguimiento de indicadores de inclusión y diversidad para identificar conductas de exclusión.

Nota: (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

Entendiendo el rol de las organizaciones en la sociedad y su responsabilidad de generar valor compartido, responsable y sostenible, la ONU publicó los estándares de conducta empresarial que se mencionaron líneas arriba en este estudio, con el fin que sean útiles como marco práctico para el desarrollo y fomento de políticas que apoyen la diversidad e inclusión de las personas LGBTIQ+.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

Así mismo, con el objetivo de contribuir a la extinción de la discriminación sistémica en el ecosistema general, las empresas han empezado a implementar una de las recomendaciones dadas por diferentes organizaciones como el pacto global, Icontec, gtc180, lo cual consiste en accionar formaciones en sesgos inconscientes con el fin de tomar conciencia y acciones para que la discriminación disminuya. (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

- *La responsabilidad del liderazgo*

Una empresa es responsable cuando sus líderes desde el ejemplo son responsables al tomar y comunicar las decisiones, pues esta cultura, responsabilidad y sostenibilidad debe traspasar de la convicción a la acción y divulgación, es cierto, que “los líderes empresariales han expresado un real interés por formar una cultura diversa e inclusiva, pero tan solo el 38% de las organizaciones encuestadas han comunicado públicamente objetivos corporativos enfocados en la diversidad e inclusión.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021).

Figura 21. *La responsabilidad del liderazgo activo para una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+.*



Nota: Elaboración propia (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2021)

Con lo expuesto anteriormente, se observa el camino que las organizaciones están llamadas a recorrer desde la integralidad para implementar el pacto global en su cultura y para el caso el principio seis enfocado en la erradicación de la segregación en lo relacionado con la ocupación y empleo en el marco de estándares laborales, sin bien, a primera vista puede parecer un principio obvio y sencillo de implementar, lo cual es posiblemente cierto, su base es una firma y liderazgo consiente de la formación y de los sesgos existentes al tomar decisiones y que las mismas estén alineadas a la estrategia corporativa, como objetivos claros de consecución y que estos sean conocidos por todos para el logro de los mismos en pro de la creación de valor compartido real para el empresariado y grupos de interés lo cual pueda ser aterrizado en ser ejemplo de prosperidad responsable, integral, competitiva y sostenible por medio de una cultura diversa, inclusiva, a la vanguardia y rentable.

Es así, que el “empresariado de todo sector está convocado a jugar un rol protagónico para esta hoja de ruta, generando una situación única y una responsabilidad sin precedentes para alinear las metas de una organización de la mano de la equidad y sostenibilidad.

Al mismo tiempo, el Pacto Mundial, siendo una iniciativa de la ONU para apalancar la sostenibilidad corporativa en el sector privado, ostenta el precepto de Naciones Unidas para actuar como catalizador del esmero de empresas en pro de la consecución de los ODS.” (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

3.7.6 Los 17 objetivos de desarrollo sostenible para transformar las organizaciones y su relación con el talento diverso LGBTIQ+

Al hacer mención a los objetivos de desarrollo sostenible propuestos como agenda para 2030 por la Asamblea General de Naciones Unidas en el 2015 y aprobados por unanimidad, se debe tener claridad que se concibe como “un plan de acción en pro del planeta, la prosperidad, las personas y la paz. Son 17 los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), acompañados de 169 metas a lograr para el año 2030, lo cual hace parte de la hoja de ruta de las empresas en pro de accionar prácticas equitativas, diversas y sostenibles que apalanquen su crecimiento corporativo.”

Imagen 14. Los 17 objetivos de desarrollo sostenible.



Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

Para lo que ocupa se hará mención a los objetivos que apuntan a la contribución del trabajo digno, se centrarán en el objetivo 8, 10 y 17.

3.7.6.1 Objetivo de desarrollo sostenible 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

Al hablar de este objetivo se debe tener claridad qué se entiende por trabajo decente, el cual “implica que las personas cuenten con oportunidades para realizar una actividad productiva en un lugar seguro, que genere un ingreso justo y cuente con amparo social familiar; que brinde enfoques de crecimiento personal favoreciendo el desarrollo social.

A la par, es importante que mujeres y hombres cuenten con las mismas oportunidades en el lugar de trabajo. Los gobiernos están llamados a cimentar economías innovadoras, sostenibles y enfocadas en las personas, a promover la inversión que aporte al fomento del empleo decente para todos sin distinción alguna, donde todas las partes, gobierno, sociedad y empresariado se beneficien del progreso.” (Unidas, 2022)

Se podría decir que este objetivo se centra en impulsar el crecimiento económico de forma que sea sostenible e incluyente, generando trabajo digno y crecimiento empresarial, siendo esto una economía rentable, innovadora y sostenible para todos los grupos de interés.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que trabajar no garantiza una vida digna, pues “en 2018 un 8% de las personas empleadas a nivel mundial junto a sus familias estaban en pobreza. Y aproximadamente 24,9 millones de personas estaban en condiciones de trabajo forzoso, siendo las personas más vulnerables las minorías.” (Mundial, 2022)

Referente al crecimiento económico, “el representa el nivel medio de vida -PIB real per cápita- entre 2016 y 2017 presento mejora, sin embargo, debido a diferentes situaciones de contexto, como pandemia, administraciones deficientes y con falta de enfoque económico real, el ritmo de crecimiento en especial en países en desarrollo no es suficiente para lograr la meta estimada para el 2030” (Mundial, 2022). Es por esto que se requiere promover políticas y acciones que fomenten la diversificación económica que apalanque y garantice la sostenibilidad y el crecimiento inclusivo a largo plazo, por lo cual es imperante la generación de trabajos en condiciones decentes, alejados de sesgos y que contribuyan a la disminución de la de la pobreza y desigualdades en pro de economías prósperas.

“El rol del empresariado privado es clave para el desarrollo, crecimiento económico y la generación de puestos de trabajo contribuyendo así al logro de este objetivo” (Mundial, 2022)

El ODS 8 se enfoca en el crecimiento económico inclusivo y sostenible que favorezca a las personas sin distinción y sin afectar el medioambiente. Lo cual es viable por medio de la creación de una empleabilidad decente en especial en grupos de personas en contexto de invisibilidad, eliminando acciones discriminatorias y estimulando el emprendimiento innovador e inversión en pro de la generación de puestos de trabajo de calidad, prósperos y que aporten al crecimiento de la ciudadanía y empresariado.

Las compañías indistintamente de la industria, tienen un claro papel en la obtención de este objetivo, entendiendo que son un actor principal en la generación de empleo y crecimiento económico, garantizando condiciones dignas, erradicando prácticas que vulneren derechos laborales, fomentando la inclusión, diversidad e innovación que aporte a la productividad y competitividad tanto propia como de su cadena de suministro.

Según el publicación del Pacto Mundial, “Global Opportunity Report 2017, Your Guide to a World of Opportunities”, el cual se refiere a posibilidades empresariales para el desarrollo sostenible, éste ODS es el que identifican las compañías como el que más oportunidades ofrece para generar nuevos negocios.” (Mundial, 2022)

Siendo así, se puede decir hasta acá que la garantizar un trabajo decente por medio de respetar a todas las personas ofreciendo espacios seguros de diversidad, inclusión e innovación aporta al crecimiento económico impulsando el progreso, generando apertura y relacionamiento de empresas fomentando nuevos negocios. A la par, este objetivo tiene varias metas, sin embargo, para lo que nos incumbe haremos mención a algunas de ellas:

Figura 22. Metas del ODS 8.

“8.2 Lograr incrementar la productividad económica por medio de la modernización tecnología, innovadora y diversa, enfocándose en industrias robustas y de gran uso de mano de obra.
8.3 Promover el emprendimiento y formalización de micro, pequeñas y medianas empresas, incentivando negocios productivos, empleo digno y condiciones que promuevan la creatividad, innovación, productividad y competitividad.
8.5 Al año 2030, lograr condiciones laborales y salariales decentes, plenas, igualitarias, en equidad y productivas para las personas indistintamente del sexo, identidad de género, discapacidad, u otro.

8.8 Preservar los derechos laborales por medio de un entorno laboral integralmente seguro para todos, migrantes, mujeres, personas LGBTIQ+ y cualquier clase de minorías.”

Nota: (Nacionesunidas, www.un.org, 2022)

Frente a lo expuesto anteriormente, se plantean acciones con las cuales las organizaciones pueden contribuir activamente a la ejecución del ODS 8 para el empleo decente y crecimiento económico desde su ámbito interno y el ámbito externo, así:

Cuadro 6. *Acciones para el logro del ODS 8.*

Ámbito Interno	Ámbito Externo
“Garantizando condiciones laborales decentes, en equidad e igualdad a nivel de crecimiento, salarial, beneficios, entre otros y libres de discriminación, para colaboradores y proveedores en el contexto nacional e internacional.	Fomentando la cultura organizacional de respeto por los derechos humanos, por medio de la ejecución de los principios de negocio responsable, promoviendo el empleo decente para los empleados y su cadena de valor.
Realizando acciones enfocadas en los derechos humanos, fortaleciendo la cadena de valor en pro de erradicar el trabajo infantil, esclavitud moderna y toda discriminación.	Estandarizando políticas justas y equitativas para la elección de proveedores, perfeccionando la inclusión económica en la cadena de suministro.
Fortaleciendo el área de recursos humanos para fomentar prácticas de no discriminación en sus procesos, y garantizar que la incorporación del talento se base en competencias, dejando de lado característica personales.	Accionando prácticas de diversidad en la organización, brindando a todas las personas las mismas oportunidades y seguridad en el ámbito laboral.
Propiciando el empleo joven por medio de vinculaciones y programas de prácticas, en especial para jóvenes en contextos vulnerables, fomentando la mejora social.	Incentivando la contratación directa e indefinida, posibilidades desarrollo profesional a los colaboradores sin distinción alguna.
Promoviendo la cultura local donde la compañía opere, brindando apoyo a pequeñas empresas locales, generando empleo a locales más vulnerables y afianzando relaciones con grupos de interés.	Garantizando el sistema de gestión de seguridad y salud en la empresa y requerirlo a proveedores, en pro de disminuir enfermedades y accidentes laborales en toda la cadena de valor.
Cumpliendo de la normatividad tributaria en los países donde se opera, fomentando el crecimiento económico.”	Ejecutando un eficiente uso de los recursos naturales en las labores de la compañía, disminuyendo el efecto en el medio ambiente, favoreciendo el desarrollo económico integral y sostenible.

Nota: (Mundial, 2022)

3.7.6.2 Objetivo de desarrollo sostenible 10: Reducción de las desigualdades. Este objetivo es uno de los mayores retos, entendiendo que se centra en la reducción de las desigualdades para potencializar el desarrollo y la paz garantizando los derechos humanos de las personas en todos los territorios.

Para el caso, a nivel de desarrollo y crecimiento económico, se encuentra que “en los países la desigualdad de ingresos sigue en aumento, pues a pesar que el 40% de los habitantes más pobres han logrado mejorar sus condiciones en la mayoría de países del mundo, el 10% de la población más con más riqueza ostenta el 40% aproximadamente de los ingresos totales a nivel mundial, y diferentes informes mencionan que alrededor del 82% de la riqueza generada en el 2017 llegó al 1% de las personas más privilegiadas.

A la par, entre los países la desigualdad incrementa, es especial en países en desarrollo la cual llega a un 11%.

Para el caso de España, según la oficina estadística de la Unión Europea indican que en el país alrededor del 20% de la comunidad con más ingresos recibe 6,6 veces más recursos versus el 20% de las personas con niveles menores, ubicándola como el cuarto país con más desigualdad de la Unión Europea” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

Dicha situación agudiza la problemática de crecimiento y desarrollo sostenible para las personas y compañías, entendiendo que, la “desigualdad de ingresos impacta la igualdad de oportunidades frente a contar con un trabajo en condiciones decentes, paralelamente a la educación y otros servicios, esto se exacerba en grupos vulnerables o minorías que padecen mayores desigualdades en oportunidades y devengos, por lo que se necesita de soluciones aterrizadas a su contexto específico. Muestra de esto, en España en 2017, 3 de cada 10 personas con discapacidad se encontraban en paro.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

Es por lo anterior, que este ODS es un gran reto para los países y por ende para las organizaciones, pues el mismo “propende por disminuir las desigualdades de ingresos e incrementar las oportunidades, esto por medio del fomento de la inclusión económica y social de las personas en especial en aquellos que son centro de desigualdad, estimulando políticas

internacionalmente que aporten a la mejor regulación de mercados y organizaciones alentando la inversión en pro de reducir brechas.

Para lograr este objetivo, las organizaciones por medio de sus buenas prácticas son indispensables, pues las mismas tienen el poder de garantizar condiciones laborales dignas internas y en su cadena de valor, impulsando la diversidad de talento y equidad salarial, promoviendo prácticas de cero discriminaciones, implementando acciones para impedir la evasión fiscal, promoviendo y participando en proyectos de contribución al desarrollo.” (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

Hasta acá es claro, que la desigualdad es una amenaza para el logro del desarrollo social, económico y sostenible lo cual ralentiza el crecimiento de un país y por ende de las empresas lo que desemboca en mayor pobreza y extinción de oportunidades para todos los grupos de interés.

Siendo así, se puede decir, que es evidente que la desigualdad basada en la raza, el género, orientación sexual, la edad, los ingresos, la discapacidad y demás siguen persistiendo, situación que amenaza el desarrollo económico, social y sostenible ralentizando el crecimiento económico de un país y por ende del empresariado impactando directamente en la sociedad, desembocando en mayor pobreza y extinción de oportunidades de desarrollo, crecimiento y relacionamiento para todos los grupos de interés.

Teniendo claro el contexto anterior, se comparten algunas de las metas planteadas por el ODS 10.

Figura 23. Metas del ODS 10.

Al 2030, incrementar la inclusión económica y social para la población, sin distinción alguna de raza, situación económica, genero, sexo u otra condición.
Fortalecer la igualdad de oportunidades, fomentando la eliminación de prácticas y políticas discriminativas y promoviendo legislaciones y acciones diversas, inclusivas y equitativas que aporten a la creación de valor compartido.
Mejorar la normatividad y supervisión de las organizaciones en pro de fortalecer la implementación adecuada de normas y prácticas.
Involucrar en mayor medida a países en desarrollo en el sistema decisional de las entidades financieras y económicas internacionales en pro de incrementar la fiabilidad, legitimidad y rendición de informes de esos organismos.

Aplicar a los países tercer mundistas el principio de trato especial y diferenciado, en pro de apalancar su crecimiento e inversión financiera, conforme a convenios de la Organización Mundial del Comercio.

Nota: Elaboración propia (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

Cada punto es aplicable desde las organizaciones a todo nivel para aportar a la reducción de la desigualdad por medio de la eliminación de políticas discriminatorias, y a la vez aportar a la implementación de políticas y prácticas inclusivas, respetuosas y equitativas en pro de la equidad, diversidad e inclusión aportando a la innovación y sostenibilidad social y empresarial.

Lo anterior cobra relevancia, al momento en que se comprende que todo está interconectado en la actualidad, los desafíos y problemas ya sean el cambio climático, crisis económicas, pobreza o guerras, no se restringen a una región o país determinado.

Inclusive en los países más adinerados existen poblaciones en condiciones de miseria. “Las sociedades más antiguas aún se enfrentan a la homofobia, transfobia y a la intolerancia basada en la raza y religión.

La desigualdad en el mundo nos impacta a todos, sin distinción de raza, nivel social u otro”, afectando el crecimiento y la sostenibilidad económica y empresarial, lo que se convierte en un círculo que puede cambiar de foco con políticas económicas, sociales y empresariales universales, con la apertura a nuevas y mejores prácticas enfocadas en disminuir o extinguir la brecha de desigualdad y discriminación en las minorías y brindar oportunidades sin distinción. (Nacionesunidas, www.un.org/, 2022)

Con base en lo anterior, el Pacto Mundial desde la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible, propone acciones a las empresas prácticas internas y externas, con las que considera que se contribuye al logro del ODS número 10, así:

Cuadro 7. Acciones para el logro del ODS 10.

Ámbito Interno	Ámbito Externo
Fortaleciendo principios empresariales que aporten a la construcción de una cultura empresarial basada en el respeto a los derechos humanos plenamente, logrando espacios seguros de trabajo.	Fomentando políticas, condiciones laborales y salariales dignas y en equidad permeando la cadena de suministro, enfocándose en proveedores con alcance en países en desarrollo.

Ámbito Interno	Ámbito Externo
Accionando prácticas y procesos que fortalezcan la meritocracia en la contratación, crecimiento y desarrollo de las personas a todo nivel sin discriminación alguna.	Ampliar la estrategia del negocio en pro de permear al mercado con sus productos o servicios, llegando a diferentes consumidores con necesidades y capacidades adquisitivas diversas.
Capacitando a todos los colaboradores a fin que logren ascender profesionalmente y lograr mejores ingresos.	Generando alianzas con colectivos locales conformados por minorías o emprendimientos en pro de generar oportunidades de empleo, distribuidores o proveedores contribuyendo al crecimiento económico.
Fortalecer la contratación de jóvenes profesionales procedentes de minorías o contextos vulnerables, fomentando su crecimiento y diversidad organizacional.	Capacitar al personal de la cadena de valor, en temas de igualdad y buenas prácticas en equidad y no discriminación.
Adecuando instalaciones físicas que garanticen la salud y la seguridad de las personas con necesidades especiales al interior de la empresa.	Fomentando instrucciones y comunicados en un lenguaje inclusivo para todos, en formatos accesibles, respetuosos y diversos.
En el lugar en que la empresa opere, apoyar la economía local, contratando proveedores, emprendimientos locales y mano de obra local.	Propiciar el comercio del sector agroalimentario, pagando lo justo a productores locales aportando a la mejora de condiciones de vida.

Nota: (PactoMundial, www.pactomundial.org, 2022)

3.7.6.3 Objetivo de desarrollo sostenible 17: Alianzas para lograr los objetivos. Este objetivo se centra en unificar y generar nuevas fuerzas en pro de la consecución de los 16 objetivos de desarrollo sostenible, esto por medio de las alianzas entre diferentes actores en las esferas pública, privada y de la sociedad por medio del intercambio de conocimientos técnicos, tecnológicos, financieros y principios compartidos que aporten al logro de la agenda diseñada en específico en los países tercer mundistas en pro del apalancamiento del crecimiento y desarrollo sostenible generando valor compartido.

Para esto se requieren “alianzas internacionales sólidas y enfocadas en un comercio y condiciones laborales más equitativas, esto por medio de la cooperación internacional e inversión a zonas con mayor necesidad de desarrollo para así alcanzar las metas propuestas en la agenda global.” (Pactomundial, <https://www.pactomundial.org>, 2023)

“El sector privado desempeña un papel clave en el logro de este objetivo, por medio de los convenios que puede implementar con sus grupos stakeholder a nivel interno y externo ejecutando

buenas prácticas que contribuyan a su estrategia corporativa y al logro de los ODS.” (Pactomundial, <https://www.pactomundial.org>, 2023)

Siendo así, este objetivo tiene planteadas 19 metas, en diferentes ítems tales como tecnología, recursos financieros y creación de capacidad, para el caso se va a considerar los que ocupan a este análisis:

Figura 24. Metas ODS 17.

<i>“Creación de capacidad</i> Acrecentar la cooperación internacional entre países accionando prácticas que promuevan la generación de capacidades específicas y eficaces en los países en desarrollo que apoyen la planeación nacional en pro de la implementación real de los ODS.
<i>Comercio</i> Desde la Organización Mundial del Comercio, incentivar el comercio multilateral y universal, teniendo como base principios y normas que fortalezcan la equidad, apertura y no discriminación entre países.
<i>Cuestiones sistémicas</i> Coherencia institucional y normativa Fomentar la estabilización macroeconómica a nivel mundial, por medio de la coherencia y alineación normativa. Incorporar mejoras en las directrices y acciones para el fomento del desarrollo sostenible. Proponer políticas para la erradicación de la discriminación y pobreza que aporten al desarrollo y crecimiento sostenible, respetando el liderazgo y marco legal de cada país.”

Nota: (Pactomundial, <https://www.un.org>, 2023)

Las metas planteadas son coherentes con el fin de este objetivo, pues propenden por robustecer la aplicación de buenas prácticas en pro del fortalecimiento del mercado y economía basándose en principios rectores que apalanquen el crecimiento de los países, sociedad y empresariado de forma responsable y sostenible alejándose de conductas sectarias que vulneren a las personas y por ende desvían el crecimiento mantenido, responsable y sostenible de un país y de su empresariado.

Con base en lo anterior, se debe tener claridad de cómo pueden contribuir las empresas de cualquier sector a la consecución del ODS 17, para lo cual se plantean algunas buenas prácticas:

Cuadro 8. Acciones para el logro del ODS 17.

En el ámbito interno	En el ámbito externo
Vinculando los ODS en la cultura corporativa y en la estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad empresarial.	Comunicando externamente el sentido de los ODS a sus grupos de interés (proveedores, conjunto del sector empresarial, aliados, sociedad).
Instaurando acciones en pro generar convenios con diferentes sectores.	Cuantificando el avance de la aportación a los ODS por parte de la organización desde la esfera de alianzas.
Generar indicadores cuantificables corporativos detallando el aporte de la empresa a los ODS.	Incrementando las contribuciones a los países tercermundistas en que opera la empresa, por medio de la generación de empleo digno, gestión del conocimiento, capacidad técnica y tecnología.
Formando a los colaboradores en ODS y valores comunes de una cultura responsable y sostenible.	Realizando voluntariado entre colaboradores y grupos de interés enfocado en la contribución a los ODS.

Nota: (Pactomundial, <https://www.pactomundial.org>, 2023)

La implementación de estas acciones es clave por parte de las empresas, países y sociedad, generando y concretando alianzas inclusivas y diversas que aceleren la consecución de los objetivos y así su efecto en los diferentes actores; pues “no es viable lograr el desarrollo sostenible excluyendo a cualquier parte segmento de la población a nivel mundial.” (Nacionesunidas, www.un.org/, 2022)

Lo anterior genera el análisis desde el pensamiento global de economías inclusivas, por medio de la mejora de la estrategia, acciones, alianzas de las compañías y grupos de interés con el fin de generar valor compartido mantenido, responsable y sostenido por medio de diferentes acciones y que las mismas contribuyan al logro de los ODS y al beneficio de la productividad, rentabilidad y estrategia empresarial rentabilizando su inversión y cultura organizacional.

Para lograr trascender y lograr cumplir con la agenda 2030 de ODS se hace necesario tener claridad de necesidades puntuales, y así accionar apoyo a la población en pro de acelerar la economía y a la par promover la financiación, estructuras de diálogo y alianzas sociales y corporativas efectivas y medibles.

Todo lo anterior es medible como lo refiere el pacto mundial, por medio de buenas prácticas e indicadores que muestren a las organizaciones la mejora en alianzas multistakeholder y objetivos alcanzados, efectos económicos, cuantía de las inversiones realizadas, número de voluntarios anuales, actividades de investigación y fomento del desarrollo sostenible junto a diferentes grupos de interés, esto a parte de contribuir al logro de los ODS, fortalece a la empresa desde su interior en su cultura corporativa, en su densidad de talento, en la fidelidad del mismo, cuidando así su gestión de conocimiento y productividad sostenida, así mismo, fortalece la marca empleadora generando que más talento quiera ser parte de esta organización por su estrategia y aporte integral a construir una economía más sólida, diversa e inclusiva y rentable para todos. (Pactomundial, <https://www.pactomundial.org>, 2023)

En consecuencia a lo mencionado, para aterrizar las acciones propuestas y en pro del logro de las mismas, el área de administración del talento humano entra en acción de manera transversal con todas las demás áreas de la empresa, pues es quien articula la forma de llegar a las personas de manera sencilla, práctica y exitosa movilizandolos a las mismas desde el liderazgo por medio de la construcción de una cultura abierta para todos, con sentido, segura y que aporte al crecimiento empresarial integral rentabilizando acciones y la no discriminación junto al efecto de la diversidad empresarial y de países que apalancan y fortalecen el crecimiento responsable, innovador, abierto, sostenido, rentable e integral de países y empresas, lo que se conoce como la creación de valor compartido.

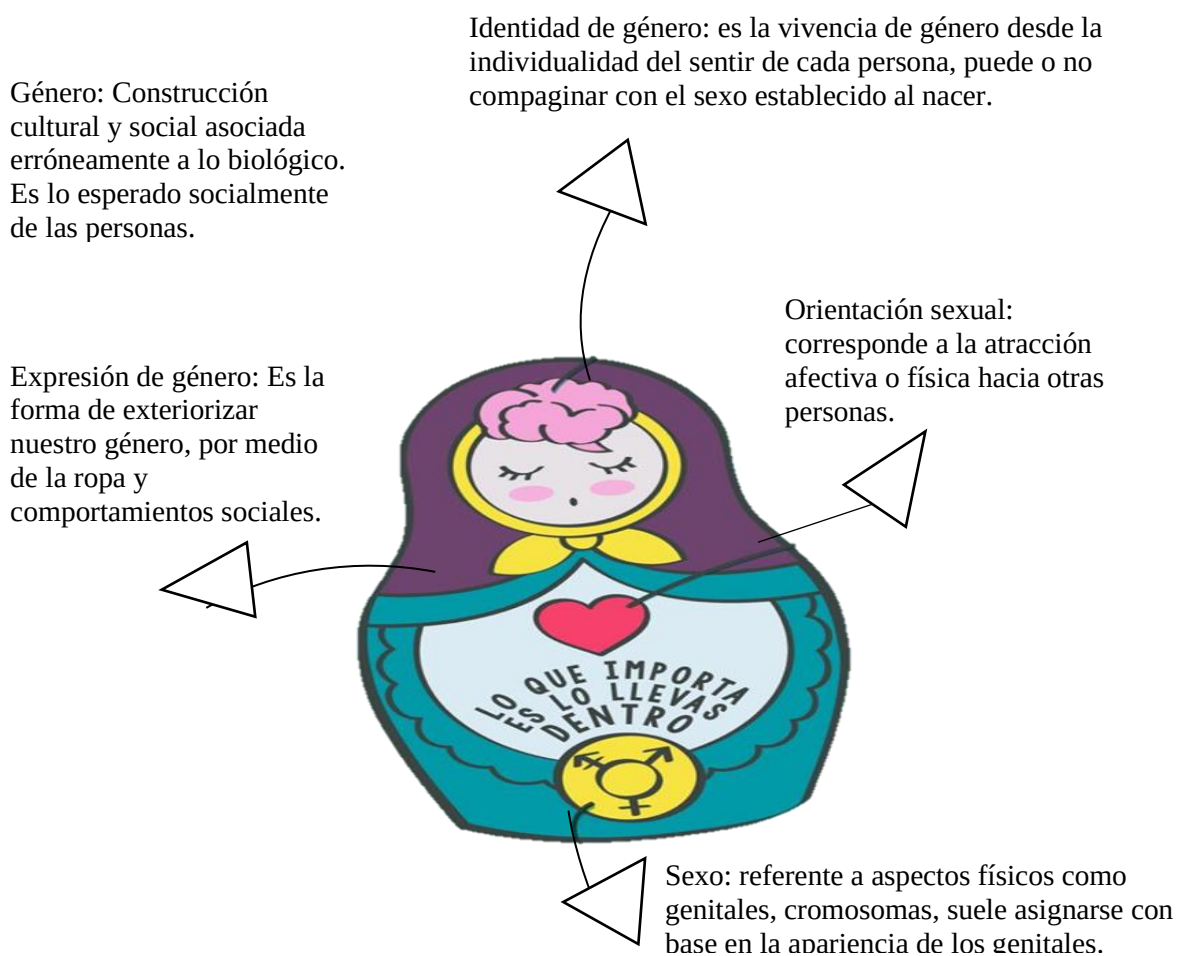
4. Marco conceptual

Entendiendo el ámbito de este escrito, se considera valioso revisar conceptos que se abordan en el mismo, adicional debido que pueden existir términos que se asemejen pero es imperativo identificarlos, siendo así, por el término equidad se entiende como, “la acción de entregar a cada persona a pesar de lo diferente que pueda ser, lo que se haya ganado”, este término suele ser asociado con igualdad, pero no son sinónimos, pues, la igualdad es la función de distribuir en partes iguales, la equidad, se enfoca en hacer dicho reparto a partir de lo que la persona ha logrado por sus méritos. Siendo así, la distribución no es igualitaria, si una persona merece más o hace más méritos que otra.” (economipedia, s.f.)

Si bien es cierto, hay conceptos que dependen de la construcción y necesidades sociales, se considera valioso tener presente las bases de los mismos. A la par tener presente lo que se entiende por el género, la expresión de género, la identidad de género, el sexo y la orientación sexual, para esto encontramos la siguiente grafica de la página de X de la ONG Presente de Perú:

Imagen 15. *Conceptos básicos sobre diversidad.*

Conceptos básicos sobre diversidad



Nota: Ilustración tomada página de X de la ONG Presente de Perú (Presenteong, 2018)

Esta gráfica resume de manera clara conceptos básicos relacionados con la diversidad para el tema de estudio, disminuyendo incógnitas y reafirmando el significado de cada ítem.

Teniendo esto claro, a la par, se hace mención a la sigla LGBTIQ+, la cual hace referencia a personas lesbianas, gays, bisexuales, transgeneristas, intersexuales y queer.

Para el caso se ampliará el concepto que abarcan las últimas cuatro siglas, atendiendo que puede llegar a ser desconocido lo que las mismas significan para la comunidad, en la letra T se alude a las personas transgénero, travestis, y transexuales, las primeras identificadas como, la persona a la cual su expresión de género no se relaciona al rol social asignado al género atribuido al momento en que nació; travesti, consiste en vestirse con ropa del sexo opuesto, y el transexual es quien se siente y reconoce con el sexo opuesto, sometándose en ocasiones a procedimientos hormonales, médicos y/o quirúrgicos con el fin de modificar el aspecto físico respecto a su presencia biológica, emocional y social.

De igual forma, están las personas intersexuales, cuyas características sexuales combinan elementos de mujer y hombre; erróneamente denominados como hermafroditas. (Consejería DDHH Presidencia de la República de Colombia); seguido se encuentran las personas queer, el cual es un término relacionado con la identidad de género o sexual que se aleja de los conceptos estandarizados de género y sexualidad, suelen identificarse con ambos géneros.

Estas siglas están acompañadas de un símbolo más (+) el cual alude a las minorías al interior de esta población, como “personas asexuales, que indican un nulo o muy bajo pretensión por el sexo”, las personas identificadas como demisexuales, “únicamente experimentan interés sexual cuando sostienen una relación emocional con otra persona” y las pansexuales, “se sienten atraídos hacia personas indistintamente del género, inclusive de género no binario”. (abc.es, 2021)

Así mismo, se debe mencionar que las personas cisgénero, son aquellas que su identidad de género concuerda con el sexo designado al momento de nacer.

Lo anterior se puede resumir en la siguiente gráfica de definiciones teniendo claro que al hacer referencia a la sigla LGBTIQ+ se alude a diversos elementos de la sexualidad, la forma de expresión y construcción de identidad de cada individuo.

Imagen 16. Definiciones sigla LGBTIQ.

L	Lesbiana: mujer atraída por mantener una relación otra mujer.
G	Gay: hombre que siente atracción por una relación con otro hombre.
B	Bisexual: persona que siente afinidad sentimental y física por hombres y mujeres.
T	Transgénero: persona que expresa e identifica con el género contrario al designado al nacer.
T	Transexual: persona identificada con el género inverso al asignado al nacer y se realiza un procedimiento quirúrgico para modificar su sexo.
T	Travesti: persona que disfruta presentarse ocasionalmente con vestimenta opuesta a su género de nacimiento.
I	Intersexual: persona que al nacer presenta rasgos biológicos considerados masculinas y femeninas.
Q	Queer: persona que no rechaza su sexo de nacimiento ni se identifica con otro en específico.

Nota: Elaboración propia_(Consejería DDHH Presidencia de la República de Colombia)

Hasta acá se podría decir que hay claridad de los conceptos referente a las identidades de las personas, y frente a esto salta la aversión por las personas de la comunidad LGTBIQ+, lo cual es descrito como homofobia, entendido como “la acción de personas heterosexuales en repeler de forma constante a personas LGBTIQ+, lo cual se puede presentar con la invisibilización, crímenes de odio u otras agresiones. La homofobia se basa en el concepto que una persona LGBTIQ+ es inferior o de menor importancia que una persona heterosexual.” (Familiar, s.f.)

5. Marco legal

Para el objeto que nos atañe en este estudio, se considera valioso tener presente que en muchos países sigue siendo complejo abordar la discriminación, exclusión y violencia contra la comunidad LGBTIQ+, esto debido que siguen existiendo prejuicios y estigmas arraigados en contra de las personas y sumado a esto la ausencia de un marco legal garantista de derechos a todo nivel y el cual en muchas oportunidades también es cómplice de esta estigmatización. De hecho, y como lo presenta el Banco Mundial en octubre de 2016, aún hay más de 60 países aproximadamente que tipifican como delito la homosexualidad. (Banco Mundial, s.f.)

A nivel internacional se encuentra que según informe LGBT Capital 2020 de Colombia Diversa, aproximadamente en 68 países la homosexualidad es ilegal, 34 países de África criminalizan las relaciones sexuales entre personas de igual sexo, en 21 países de Asia y 9 de América los actos o actividades homosexuales son consideradas ilegales, algunos de estos son Afganistán, Iraq, Qatar, Siria, Jamaica, Pakistán, Barbados y Guyana.

Ahora bien, en Colombia se encuentra que históricamente la homosexualidad en este país también fue catalogada como delito por varias décadas y en diferentes ediciones del Código Penal Colombiano, por ejemplo, en 1890 el cual rezaba lo siguiente en su artículo 419, "La persona que abusare de otra de su mismo sexo, y ésta, si lo consintiere, siendo púber, padecerán de tres a seis años de prisión" (República de Colombia/Consejo de Estado, 1890:376). El propósito inicial fue sancionar al presunto abusador, sin embargo, si la presunta víctima aceptaba, la misma ostentaba a la par un papel de transgresora y la condena era aplicada a ambas personas." (Bustamante Tejada, 2004)

Posterior a esto, en 1937 se genera una modificación al Código Penal Colombiano el cual manifestó en el artículo 323: "El que realice sobre el cuerpo de una persona mayor de diez y seis años un acto erótico-sexual, diverso del acceso carnal, utilizando cualquiera de los medios previstos en los artículos 317 y 320, será sujeto a la pena de seis meses a dos años de cárcel. En igual sanción incurrirán aquellos que consumen el acceso carnal homosexual, indistintamente de la edad. (Código Penal, 1937).", sin embargo, es dicho momento la persona homosexual era considerada como una persona enferma medicamente, por lo que varios juristas basándose en

dicho concepto invalidaban el artículo legal aludiendo que la persona estaba enferma por lo la penalización no era justificable. (Bustamante Tejada, 2004)

Entre 1936 y 1981 se presentaron más cambios al respecto, creándose el Código de Policía de carácter nacional, el cual aprobada la persecución a estas personas bajo el precepto de afectación a la moral pública y a la tranquilidad, posteriormente se despenalizan las relaciones homosexuales consentidas entre adultos, dando paso así hacia una sociedad más libre, dejando de ser una función del estado vigilar la intimidad de las personas, de igual forma se siguieron y siguen gestando luchas en pro del reconocimiento equitativo de derechos para el colectivo LGBTIQ+.

Paralelamente a lo que sucedía en el marco legal Colombiano, las personas se seguían organizando para presionar el reconocimiento de derechos, específicamente de los homosexuales, creándose los primeros grupos, en 1940 en Bogotá uno de estos denominado “Los Felipitos”, y en el año 1970, León Zuleta un activistas homosexual organizó un grupo LGBT en Medellín; estos movimientos originaron en 1982 la primera marcha del orgullo gay en Bogotá, surgiendo el movimiento LGBT en Colombia, en cual se enfocó en el reconocimiento de los derechos en equidad para las personas homosexuales de cada a las personas heterosexuales.” (Guillermo, 2021).

Sucesivo a esto, se proclamó la Constitución Política de 1991 la cual “fue esencial históricamente por los principios y herramientas de protección jurídicas consagrados como lo es la tutela, lo cual permitió avanzar en el reconocimiento y salvaguardar los derechos a las personas homosexuales. De igual forma, las acciones públicas de inexequibilidad o inconstitucionalidad han sido una herramienta principal para lograr respeto a la diferencia por orientación sexual y la igualdad de trato sin distinción” (Guillermo, 2021)

De esta forma, se ilustra un breve contexto de la resistencia de la comunidad LGBTIQ+, ahora bien, en pro de abordar el contexto actual de inclusión laboral de esta comunidad en Colombia, avanzaremos en este análisis partiendo de referentes teóricos y sociales estudiando los elementos que intervienen en la gestión de la diversidad en las organizaciones y su aporte a las mismas.

Para el caso, es valioso tener presente los desafíos expuestos por el Banco Mundial referente a la ausencia de datos respecto a las condiciones de vida y laborales de las personas LGBTIQ+, lo cual es un obstáculo que dificulta abordar la exclusión y el estigma fundados en la orientación sexual e identidad de género. “La información cuantitativa sólida respecto las experiencias de desarrollo y efectos diferenciales de la comunidad LGBTIQ+ principalmente en los países en desarrollo son primitivos o insuficientes. Esta ausencia de información y/o datos sugiere un desafío para el Banco Mundial, academia y demás entidades de desarrollo, entendiendo que la carencia de información coloca en riesgo el logro de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y a la par el respaldo de los países con el principio de “no dejar a nadie atrás” en pro de disminuir y eliminar la desigualdad y la pobreza. (Banco Mundial, s.f.)

Ahora bien, con base en lo anterior, se hace mención a la legislación que procura por el cuidado y protección de las personas de la comunicad LGBTIQ+, comenzando desde lo general a lo particular.

5.1 Ámbito internacional

Se hace referencia a la reglamentación que aplica a todo nivel y que es pilar de reconocimiento y defensa de los derechos de las personas LGBTIQ+, esta regulación rige a nivel internacional, siendo la siguiente:

- Declaración universal de los derechos humanos, aprobada en 1948 por la Asamblea general de las naciones unidas.
- El sistema interamericano de derechos humanos, a través de la comisión interamericana de DDHH, genera acciones para estudiar casos LGBTI desde el año 1996.
- Declaración sobre orientación sexual e identidad de género» (Consejo de DDHH de las naciones unidas, 2008).
- La asamblea general de la organización de los estados americanos, en el año 2008, acogió la resolución sobre “Derechos Humanos, Orientación Sexual e Identidad de Género”.
- Resolución sobre orientación sexual, que incluye «Expresión de Género» como un derecho humano que debe ser salvaguardado por los Estados (Asamblea de la OEA, 2013).

- En el marco del 143º período de sesiones (noviembre del año 2011), la Corte internacional de derecho humanos (CIDH) constituyó una unidad especializada en materia LGBTIQ+ la cual inicio a operar el 15 de febrero de 2014. (Relatoría sobre los derechos de las personas Lesbianas, Gays, Bisexuales, Trans e Intersex (LGBTI)). (Consejería DDHH Presidencia de la República de Colombia)

- *Principios de Yogyakarta*

Construidos en el 2006, son el resultado final del estudio realizado por 29 versados internacionales en derechos humanos, el cual hace referencia a las obligaciones de los países en respetar, salvaguardar y garantizar los derechos humanos de todos los ciudadanos indistintamente de su identidad de género u orientación sexual. (Consejería DDHH Presidencia de la República de Colombia)

5.2 Ámbito nacional

En este aparte se referencia la legislación que aplica en Colombia y propende por asegurar los derechos de la comunidad LGBTIQ+ en el país, la misma se plantea desde lo general hasta lo particular y así mismo de manera cronológica con el fin de poder observar el avance frente a este reconocimiento de derechos; algunas de estas normas son la consecuencias de luchas de la comunidad y a la par de tragedias como la de Sergio Urrego, originando esto leyes que protejan derechos que con anterioridad no estaban salvaguardados.

No se debe olvidar que, recordar un acto de inclusión, es concebido muchas veces por un acto inicial de discriminación.

Derechos Fundamentales – Constitución Política

Constitución Política de Colombia. Art. 16 sobre el libre desarrollo de la personalidad.

Constitución Política de 1991, desde el artículo 25 está estipulado que “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”.

Códigos

- Código de Policía.
- Código Disciplinario.

Leyes

- Ley 100 de 1980 del código penal colombiano, reza que toda persona considerada ciudadana tiene libre acceso a los derechos humanos en la sociedad, dado el caso de vulneración puede acogerse a la misma y de acuerdo en cada caso y hechos presentados ante jueces de garantía.
- Ley 1482 de 2011, ley de antidiscriminación.
- Ley 1448 de 2011, ley de víctimas.
- Ley 1752 de 2015, el objeto de esta ley es sancionar penalmente hechos de discriminación racial, ideológica, discapacidad, orientación sexual, etnia, nacionalidad, relación u cualquier otra de discriminación. (presidencia.gov.co, 2015)
- Ley 1753 de 2015, se enfoca en “garantizar el goce seguro a las personas LGBTIQ+ de sus derechos.”
- Decreto 762 de 2018, fomenta y garantiza el respeto por los derechos de las personas LGBTIQ+, promoviendo el derecho de la vida, a la libertad, seguridad e integridad derechos civiles y políticos. Desde la política pública se han desplegado acciones de la siguiente forma: • “Fortaleciendo competencias institucionales en pro de la adecuada atención con enfoque diferencial de orientaciones sexuales e identidades de género diversas.” • “Respeto y garantía de derechos.” En 2015, según el centro de estudios jurídicos “Derecho justo”, manifestó que en el país el colectivo LGBTIQ+ ha alcanzado por medio de la corte constitucional, lograr el reconocimiento de derechos en contextos tales como: 1. No se puede retener a una persona o impedir su permanencia en determinado sector con base a su orientación sexual. 2. Las cárceles, donde deben respetar a internos LGBTIQ+. 3. No debe ser criterio para anular la adopción de un menor, la orientación sexual del padre o madre adoptante. 4. Dar un beso a su pareja parte de la libertad personal, independientemente de la condición sexual. 5. Las instituciones educativas no pueden negar el cupo estudiantil a personas LGBTIQ+. 6. Las personas LGBTIQ+ pueden donar

sangre sin ser excluidas por su orientación sexual. 7. Las parejas diversas tienen derecho a sustitución pensional y patrimonial.” (Duarte Romero, Jiménez Cortés, & López Hernández, 2020)

- Decreto 1227 de 2015, indica que las personas pueden corregir su nombre y sexo inscrito en el registro civil por vía notarial. (Duarte Romero, Jiménez Cortés, & López Hernández, 2020)

Sentencias de la Corte Constitucional

- T-152 de 2007, derecho al trabajo, donde expone que: al momento de vincular laboralmente a una persona, no debe existir diferencia en razón de la raza, sexo u orientación sexual. Se parte del principio de igualdad donde todas las personas deben ser tratadas sin discriminación como sujetos de derechos que son.
- C-811 de 2007, regula la seguridad social en salud de las parejas homosexuales.
- C-075 de 2007, señala el régimen patrimonial de compañeros permanentes-parejas homosexuales y unión marital de hecho-protección patrimonial/parejas homosexuales-vulneración de la dignidad humana y libre desarrollo de la personalidad al exceptuarlos del régimen de protección patrimonial.
- C-029 de 2009, equiparación de derechos de parejas del mismo sexo.
- C-577 de 2011, sentencia que reconoce la ejecución de "contratos solemnes y formales" por parejas del mismo sexo, con el fin que logren formalizar o legalizar sus familias y gozar de la protección legal dispuesta. (Guillermo, 2021)
- T-063 de 2015, manifiesta tres enunciadas con las cuales se asegura el libre desarrollo de la personalidad, primando el “derecho a vivir como uno desee; derecho a vivir bien; derecho a vivir sin humillaciones”. (Duarte Romero, Jiménez Cortés, & López Hernández, 2020)
- C- 683 de 2015: pueden participar en proceso de adopción las parejas del mismo sexo.
- T-478 de 2015: caso Sergio Urrego. Se prohíbe toda clase de discriminación basados en identidad de género y orientación sexual en establecimientos educativos.

- T-099 de 2015: Regula que ley 48 de 1993 (Ley de servicio militar obligatorio) no es aplicable a las mujeres trans. Se insta al congreso a promulgar leyes que protejan la identidad de género y los derechos fundamentales de los ciudadanos trans.
- T-063 de 2015: garantiza el derecho a la modificación del sexo en el registro civil y demás documentos de identidad de las personas trans. (Consejería DDHH Presidencia de la República de Colombia)

5.3 Ámbito local

Referente a este ámbito, se hará mención a las normativas existentes en diferentes ciudades del país las cuales han buscado de manera más zonificada velar y fortalecer la protección de los derechos de los ciudadanos LGBTIQ+, es de mencionar que esto no se encuentra en todas las ciudades, pues depende de los mandatarios que exista en cada una, en su plan de gobierno, en su visión incluyente y diversa, y demás factores que influyen en esta reglamentación, para el caso se nombran las que actualmente existen y en que ciudades:

- Acuerdo 461 de 2009, la ciudad de Cali acoge la política pública "CaliDiversidad" garantizando el ejercicio y disfrute real de los derechos de los ciudadanos LGBTIQ+.
- Acuerdo 371 de 2009, Bogotá, denominada como política pública para la garantía total de los derechos de las personas lesbianas, gays, bisexuales y transgeneristas -LGBT- y sobre identidades de género y orientaciones sexuales en el distrito capital.
- Decreto 1928 de 2011, Medellín, implementa la política pública en pro del reconocimiento de la diversidad de identidades de género y sexual fortaleciendo el restablecimiento y la protección de derechos de las personas LGBTIQ+. (Duarte Romero, Jiménez Cortés, & López Hernández, 2020)
- Ahora bien, en términos generales y como efecto de las luchas que se han gestado por parte de los ciudadanos para lograr la validez de sus derechos, se puede decir, que se han logrado avances, pues actualmente existen aproximadamente 496 millones de personas LGBTIQ+ a nivel mundial, y 44 millones de personas en América latina, 62 países prohíben la segregación en el empleo debido a la orientación sexual; 83 países del mundo poseen leyes anti discriminatorias, en 30 países avalan legalmente el matrimonio entre personas del

mismo sexo, 29 países avalan la homopaternidad. (Colombia Diversa en informe LGBT capital 2020)

6. Diseño metodológico

6.1 Tipificación de la investigación

Dado que el fenómeno de estudio fue subjetivo y el cual fue resultado de procesos de gestión empresarial y su foco social, el diseño metodológico de esta propuesta investigativa fue de tipo cualitativo y de carácter exploratorio, esto debido a que es un tema que no se ha abordado con mayor profundidad desde la academia, desde la administración y en el enfoque planteado a pesar que se encuentre identificado.

Es por esto, que el trabajo se desarrolló desde una perspectiva interpretativa-constructiva al indagar sobre el fenómeno objeto de estudio, el contextualizar el mismo en el ámbito administrativo, gerencial y de gestión organizacional del talento humano, y de igual forma la revisión de los significados en el contexto planteado, esto con el fin de entender mejor los procesos, retos y beneficios que existen para las empresas al vincular talento diverso a sus equipos de trabajo y así poder formular proposiciones y primeros pasos de gestión de talento humano con enfoque LGBTIQ+ con el fin de generar valor y guía para las organizaciones y que las mismas logren dimensionar su aporte e implementar mejoras en sus procesos, cultura y gestión.

Para el caso, se considera importante tener presente que según Krause (Krause, 1995), el estudio cualitativo hace alusión a describir las cualidades, características y correlación existente sobre el fenómeno de estudio. Habitualmente “prescinde del consigno de cantidades o datos numéricos, efectuándose el detalle de características a través de conceptos y correlación los mismos”. Aunado a lo anterior, es válido mencionar que esta metodología se enfoca en posibilitar la co-creación de conocimiento que se forja sobre conceptos, buscando así estrechar la complejidad detallando relaciones entre los mismos, conllevando a comprender e interpretar de forma coherente la realidad del objeto de estudio.

En este punto se considera meritorio referir lo expuesto por Sandoval Casalimas (Casalimas, 2002) respecto a la posición de los paradigmas metodológicos, ya que alude que el enfoque cualitativo se orienta a “entender el contexto social como resultado de la evolución a partir

de la lógica, sentido común y las vivencias de sus protagonistas”, manifestando que se examinan aspectos desde el enfoque interno.

De igual forma, como lo mencionan autores como Requena, Carrero y Soriano en 2006, “el estudio y exégesis de la teoría fundamentada es un aspecto integral del análisis cualitativo el cual se enfoca en fabricar propuestas teóricas fundadas en los datos empíricos, lo anterior con base en el análisis llevado a cabo desde el estudio de los criterios teóricos y conceptuales, generando una co-creación de información de forma progresiva”, como se pretendió plasmar en este estudio.

Con base en lo mencionado, lo que continuó en este estudio fue la recopilación y estudio de información documental y de antecedentes cualitativos, esto con el fin de alcanzar profundidad, amplitud y dar mayor sentido a los significados que contextualizan el fenómeno estudiado, teniendo claridad que para el caso el acto indagatorio fluye dinámicamente y no de forma lineal por la tipología del estudio.

Para el caso, se inició examinando los hechos sobre el objeto analizado con el fin de desarrollar un planteamiento coherente que representara lo estudiado desde la exploración y descripción, generando una perspectiva teórica avanzando desde lo particular hasta lo general utilizando una lógica inductiva.

Teniendo presente que este trabajo tuvo como base un contexto y situación específica, se consideró que la teoría fundamentada tiene relevancia para el mismo debido que consiste en la exploración y revisión teórica propendiendo por detallar el panorama actual de la vinculación de talento diverso de la población LGBTIQ+ en las organizaciones, los retos en su vinculación laboral y su efecto en las organizaciones.

Siendo así, el propósito de esta indagación consistió en construir teoría teniendo como punto de partida información empírica lograda y analizada para así dar visibilidad al contexto actual de la vinculación de talento diverso LGBTIQ+ en las organizaciones y su aporte diferencial a las mismas, proponer pautas claves y variadas de gestión de talento humano diverso LGBTIQ+ que sirvan de guía para la implementación en las empresas como parte de su gestión, cultura organizacional, responsabilidad social y sostenibilidad, y de igual forma ser un punto de partida

para que se desarrollen más estudios que aporten y brinden elementos a las organizaciones y academia desde diferentes frentes en pro de crear valor compartido.

Hasta este punto se consideró valioso aludir a lo indicado por Laura Galguera, Doctora de la Universidad de Oviedo, Universidad de Columbia - (Estados Unidos): “la investigación consiste en hallar respuestas provechosas a interrogantes. Las preguntas no deben ser complicadas, aunque se generen obstáculos en las etapas del proceso. En cambio, es viable que sean asuntos habituales sencillos (de hecho, las mejores lo son). Sorpresivamente la investigación de alto nivel, en casos es que es transmitida en terminología técnica, puede interpretarse como ambigua o lejana a la realidad y por asombroso que se piense, puede estar gestada en sencillos escenarios de la vida real.”

6.2 Diseño de la investigación

Con base en que el fenómeno objeto de revisión fue analizado de forma cualitativa, es de mencionar que cada investigación cualitativa es por sí misma un diseño, lo que se traduce en que no existen dos investigaciones cualitativas iguales, es como lo menciona Hernández Sampieri, “es un arte artesanal del conocimiento, elaborado a mano”, (Hernández Sampieri, 2014) adecuado o ajustado a las circunstancias.”, si bien, existen investigaciones que comparten semejanzas, no son idénticos, pues su proceso no es estandarizado, esto cobra sentido entendiendo que la herramientas de recopilación de datos es el investigador y que la situación analizada evoluciona con el trasegar del tiempo haciendo de cada análisis único. A la par se debe tener presente que los diseños cualitativos son abiertos, inductivos y flexibles, razón por la cual generalmente involucran principios de más de una clase de diseño.

Siendo así, para enmarcar el diseño de la mejor manera, se tuvo en cuenta la guía de Hernández Sampieri (2014) en que señala preguntas, diseño e información que se obtiene y se aplica a cada tipo o clase de diseño, esto con el fin de lograr una mayor comprensión en los diseños que se implementaran para el caso, entendiéndose los mismos como la teoría fundamentada, etnográfico e investigación-acción.

La siguiente tabla tomada de la guía de Hernández Sampieri, ayuda a comprender mejor el aporte de cada diseño correlacionado con la pregunta investigativa a abordar, así:

Cuadro 9. *Aporte de cada diseño de investigación correlacionado con la pregunta investigativa a abordar.*

Pregunta de investigación	Diseño o abordaje	Información que suministra
Interrogantes de las relaciones o procesos entre nociones que componen un fenómeno.	Teoría fundamentada	Tipologías del fenómeno estudiado y sus vínculos. Teoría que especifica el fenómeno de estudio. (problema investigativo)
Interrogantes respecto a estructura, cualidades y funcionamiento de un colectivo social, como una comunidad, cultura, grupo, familia, hermandad, hasta una megaciudad.	Etnográfica	Detalle de los elementos y clases que conforman el ecosistema social: como la historia, desarrollo, organización política, económica, relaciones, normas, pautas de comportamiento u otros.
Interrogantes referentes a circunstancias de un colectivo.	Investigación-acción	Diagnóstico de dificultades en comunidades de orden económico, político laboral u otra. Clasificaciones de causa y efectos de las problemáticas y sus posibles soluciones.

Nota: Elaboración propia (Hernández Sampieri, 2014)

De igual forma, se referencian las principales características de cada diseño con el fin de identificar de mejor manera el contexto aplicado del mismo en estos diseños y su correlación.

Cuadro 10. *Principales características de cada diseño de investigación y su correlación.*

Característica	Teoría fundamentada	Etnográficos	Investigación - acción
Clase de problema investigativo adecuado para ser arribado por el diseño.	Cuando no se cuenta de teorías o son inconvenientes frente a las circunstancias de análisis.	Cuando se busca detallar y comprender un contexto social.	Cuando una situación compleja de un colectivo requiere mejora en pro de una solución o cambio.
Tipologías que disponen de mayores postulados.	Ciencias humanas, sociales, comportamentales, ingenierías o de la salud.	Sociología, antropología, ciencias administrativas.	Ciencias humanas, ciencias ambientales, en salud, ingenierías.

Característica	Teoría fundamentada	Etnográficos	Investigación - acción
Objeto de análisis	Proceso o relaciones entre personas.	Ecosistema social (un todo).	Problemática de política, social, académica de un colectivo.
Herramientas de recopilación de la información más general.	Focus group o entrevistas.	Entrevistas, observación, documentación.	Foros, reuniones grupales, encuestas de forma abierta y cerrada.
Metodologías de análisis de información.	Categorización abierta y selectiva (en primer y segundo plano).	Triangulación de datos.	Integral al colectivo en la forma de estudiar y analizar la información.
Resultado (en el informe)	Una proposición a fin de explicar una problemática o hipótesis.	La descripción de un contexto social.	Diagnóstico sobre un fenómeno y una propuesta para mejorarlo o solucionarlo con acciones específicas.

Nota: (Hernández Sampieri, 2014)

Teniendo en cuenta las características enunciadas en la tabla anterior, se puede decir, que el objeto de investigación concierne trasera por diferentes diseños y momentos de cada uno, debido que el mismo desde la perspectiva de teoría fundamentada no cuenta con grandes postulados del fenómeno.

Desde lo etnográfico se pretendió describir y brindar mayor entendimiento del contexto, y desde la investigación/acción basados en que es una población específica que requiere oportunidades de inclusión e intervención.

De igual forma este objeto estudia el comportamiento organizacional y administrativo desde lo fundamentado y etnográfico; el instrumento de recolección es el mismo investigador como se mencionó en líneas anteriores adicional al estudio de documentos, para lo que se implementó la descripción y explicación del contexto, fenómeno, consecuencias y la proposición de soluciones que se puedan implementar por parte de las organizaciones.

Siendo así, se observó que para este estudio la teoría a construir se ubica en un ámbito determinado pero fluctuante, por lo que procura aportar amplitud interpretativa y nueva visión de la situación analizada, y es donde nuevamente cobra relevancia la teoría fundamentada pues como lo menciona Creswell (2013), “la teoría fundamentada es principalmente de utilidad cuando la

documentación existente no detalla el fenómeno objeto de estudio o cuando no considera a un contexto o colectivo determinado.

La teoría fundamentada proporciona entendimiento sólido debido que encaja en el contexto de estudio, avanzando de forma práctica, siendo abierta a las manifestaciones de las personas del colectivo analizado, adicional puede describir la complejidad dentro de un procedimiento.”, a la par se debe tener presente el diseño emergente de la teoría fundamentada, pues el mismo plantea y admite la creación de la teoría por medio de la relación y sentido de los datos con que se cuente y existan, por lo que esto no se logra de manera lineal sino de forma flexible, conllevando como lo alude Mertens (2010) a que “el investigador sea perceptivo a la teoría naciente”, de igual forma se deben suministrar detalles de forma que cualquier persona que estudie el documento investigativo logre observar el avance conceptual-teórico del fenómeno estudiado y el aporte al mismo. (Hernández Sampieri, 2014)

Referente al diseño etnográfico, éste busca la exploración y comprensión de culturas, comunidades y sociedades, pasando desde civilizaciones antiguas hasta hinchadas de futbol, es por esto y por las características de este diseño que tiene cabida en el fenómeno objeto de estudio entendiendo que la inquietud a resolver permite discernir, interpretar y entender su comportamiento y efecto en las organizaciones, por lo que se insistió en que se enmarca en la interpretación, reflexión y construcción de teoría que aporte a la intervención y así mismo a generar más inquietudes y conocimiento al respecto y una propuesta de implementación para la mejora del fenómeno.

Se debe tener presente que existen variadas tipologías de diseños etnográficos, según Creswell (2013) y Madison (2011), es viable segmentarlas de la siguiente forma:

“El diseño crítico. En este diseño el investigador se interesa por el estudio de colectivos marginados a fin de aportar a la resolución de condiciones injustas e inequitativas (Madison, 2011) y continuamente intentan aclarar las circunstancias de los partícipes, con fines de denuncia (ejemplo, una investigación en compañías específicas que segregan a empleados debido a su etnia lo que ocasiona escenarios de inequidad). Estudian tipologías relacionadas con situaciones de poder, represión, víctimas, injusticia y sociedad. Algunos análisis nombrados “feministas” podrían ser enmarcados en esta clase de diseños etnográficos (un ejemplo podría ser, estudios referentes al

autoritarismo en el contexto laboral hacia la mujer). En los diseños críticos la predeterminación de categorías no se genera, sin embargo, sí se forjan temáticas de emancipación, injusticia e inequidad.

Diseños microetnográficos. Enfocados en un atributo cultural contexto social específico (un ejemplo, podría ser un estudio referente a las practicas que se ejecutan en una compañía para seleccionar nuevos socios).” (Hernández Sampieri, 2014)

Para el caso de este estudio, se puede decir que contempló aspectos de ambas subcategorías, pues el objeto analizado se enmarca en un aspecto social, entendiendo a las personas y empresas como parte y constructoras de la misma y de igual forma porque se busca contribuir a mejorar el fenómeno el cual es concreto para una población y cómo el empresariado asume su responsabilidad en pro de disminuir esa brecha comprendiendo que puede lograr efectos positivos en pro de su sostenibilidad, competitividad y responsabilidad social.

Referente al diseño de investigación-acción, se encontró que se orienta a la “comprensión y dar solución a fenómenos específicos de un colectivo en un contexto determinado. Asimismo, se enfoca en brindar información que oriente el sistema decisonal para procesos y cambios de estructuras. Sandín (2003) menciona que la investigación-acción busca fomentar la transformación desde lo educativo, económico, social y administrativo para que los individuos sean conscientes de su rol en el proceso de cambio.” (Hernández Sampieri, 2014)

Para el caso según Álvarez-Gayou (2003), se cuenta con tres perspectivas que resaltan en la investigación-acción, siendo estas la perspectiva técnico-científica, la perspectiva deliberativa y la perspectiva emancipadora, para este estudio, se hizo referencia a la tercera, es decir, la visión emancipadora, debido que su enfoque “trasciende de la sola proposición de mejoras para una problemática o su resolución, procura que los partícipes susciten un cambio social sentido a través de la investigación. Este diseño adicional al diagnóstico y generación de conocimiento, suscita en las personas la conciencia respecto a la mejora de condiciones de vida y demás situaciones sociales.” (Hernández Sampieri, 2014).

Siendo así, se puede decir que el estudio desarrollado, encaja en este diseño, pues pasó por la observación – se construyó un borrador del problema y la recolección de información-, análisis

o pensamiento – interpreta y analiza y actúa – se plantearon mejoras y su implementación-, este proceso es cíclico, pues como menciona (Stringer, 1999), “la mejora de un proceso o resolución del mismo se alcanza en el momento que todo logra resolverse”, y uno de los propósitos de este análisis fue brindar herramientas a las organizaciones para su implementación y así construir valor compartido entre las partes.

Hasta acá, es viable indicar que “los diversos diseños cualitativos comúnmente son aplicables al mismo fenómeno investigativo y presentan similitudes, entendiendo que en todos se realiza observación, documentación, codificación a fin de co crear teoría y comprensión de la problemática estudiada. De hecho, un estudio cualitativo puede contener elementos de más de una tipología de diseño. La diferencia radica en lo que cada estudio busca alcanzar y el resultado final logrado como producto de la investigación. (Creswell *et al.*, 2007).”

Siendo así, Hernández Sampieri refiere que, por medio de un proceso exigente se busca organizar información, presentarla generando sentido, visibilizando un fenómeno, en pro de dar respuesta al planteamiento del problema y aportar una solución para la mejora del mismo.

Seguido a lo anterior, se consideró valioso ampliar información individualizada respecto a los objetivos específicos planteados para este estudio. El primero el cual esbozó, caracterizar las buenas prácticas de gestión de talento humano que se implementan en las compañías con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+, esta identificación se efectuó iniciando desde la observación personal sobre la realidad social de una población específica, para el caso la comunidad LGBTIQ+, posterior a esto se indagó sobre el proceso histórico de la misma apoyado en fuentes primarias y secundarias que cuentan con información al respecto por medio de la exploración de la situación social de estas personas, de esta forma, inició el cuestionamiento desde la discriminación, el contexto específico como lo es el ámbito empresarial, la responsabilidad social, los equipos de las organizaciones, el entorno VUCA y BANI, la diversidad, la inclusión, la sostenibilidad, responsabilidad social empresarial y cuál es la posición y acción de las empresas y su management frente a esta realidad.

Es por eso, que surgieron incógnitas referentes a la realidad laboral de la comunidad y contexto estudiado, esto entendido desde el enfoque de la vinculación laboral, desde los procesos

de selección de los que han sido parte como candidatos, el ciclo de vida laboral que han experimentado en la organización y su cultura de equidad o inequidad.

Razón por lo cual se dio inicio a una revisión teórica más a fondo con el propósito de entender y detallar el panorama actual de la organización desde la gestión del talento humano con enfoque diverso e inclusivo LGBTIQ+, esto centrado no desde la realidad social, sino desde la realidad empresarial, siendo así, es válido cuestionar si las organizaciones cuentan con talento diverso en su interior, si tienen claridad de como vincularlo y gestionarlo, si apoyan a las personas íntegramente, si incentivan el contar en sus equipos con personas que vivan y piensen de diferentes formas, esto con base en que existen estudios que evidencian que pensar de formas diferentes aporta a la innovación de conocimiento y por ende a nuevas propuestas que pueden beneficiar la productividad de las compañías, y a la par si las organizaciones generan espacios seguros para todos, si su liderazgo, sus principios corporativos, políticas y cultura son justas, diversas y en equidad, es por esto que se consideró valioso visibilizar los retos que asumen las empresas en la incorporación y gestión del talento diverso y su efecto desde lo competitivo, productivo, sostenible y socialmente responsable.

Lo anterior tuvo como punto de partida la revisión inicial del ranking de empresas con mejores prácticas en Colombia en diversidad e inclusión 2021-2022, siendo así se estudió la propuesta de valor de las compañías referente a su gestión y cultura de cara a la inclusión y diversidad, en pro de detallar y brindar entendimiento de la cultura organizacional de estas empresas esbozando los puntos o posiciones en común como empresas abiertas e inclusivas, visibilizando sus prácticas en pro de generar mayor comprensión y co-crear teoría que aportara a la intervención en el contexto planteado del fenómeno objeto de estudio.

De este modo, el análisis se enfocó desde el diseño etnográfico y sus 2 clasificaciones, crítica, con base en que el estudio de este objetivo se ubica en una población o grupo con una situación específica en términos laborales, y micro etnográficos, pues está centrado en un escenario puntual, entendido este desde el corporativo y la cultura organizacional, por lo que estas dos subcategorías confluyen y son aplicables al estudio atendiendo a la población y contexto.

Siendo así, se plasmaron cualidades, características correlacionales y/o independientes con las que cuentan las organizaciones analizadas, permitiendo esto visibilizar buenas prácticas y por

medio de dicha visibilización poder evidenciar y construir teoría y una guía de hoja de ruta interdisciplinaria que aporte al objetivo general y final de este escrito. Lo anterior fue un proceso exploratorio, analítico, reflexivo y objetivo con el fin de poder identificar, plasmar e interpretar de manera minuciosa y con sentido profundo buenas prácticas que generan efectos en las organizaciones en diferentes esferas y así se construyó el producto que sirva de apoyo para ser aplicado aportando a la mejora del objeto de estudio y a la par que sea aplicable a organizaciones independiente de su tamaño o sector, lo anterior buscando recorrer el camino “trazado” acorde a la tipología de esta investigación entendiendo su proceso flexible, cíclico y único.

Para este objetivo la sistematización de las categorías es la siguiente:

Cuadro 11. *Sistematización de las categorías desde las buenas prácticas de gestión de talento humano implementadas por las empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.*

Categoría	Subcategoría	Definición	Unidad de Análisis
Reclutamiento	Publicación de vacantes.	Población LGBTIQ+.	Publicaciones con lenguaje incluyente.
Selección	Influencia de la orientación sexual del candidato.	Grado de influencia de la orientación sexual del candidato.	Heterosexual LGBTIQ+.
Bienestar o calidad de vida	Área o comité de diversidad e inclusión.	Área o grupo de personas que discuten necesidades, crean soluciones y estrategias para generar espacios de trabajo seguros que aporten valor a la organización.	Existencia del área o comité.
	Apoyo emocional para personas LGBTIQ+.	Espacios personales e individuales proporcionados por la empresa para los colaboradores LGBTIQ+.	Existencia de programas, beneficios, espacios de apoyo emocional individual.
	Licencias	Permisos que la empresa otorga al colaborador por periodos en que se ausenta de sus labores.	Heterosexuales Homoparentales

Categoría	Subcategoría	Definición	Unidad de Análisis
Cultura diversa en la organización	Políticas de diversidad e inclusión LGBTIQ+ en la organización.	Sistema estructurado de principios que orientan la conducta de las personas al interior de la empresa.	Existencia de políticas diversas e inclusivas LGBTIQ+.

Nota: Elaboración propia

A la par de lo anterior, y teniendo presente que esta investigación cualitativa surge por la amplitud del fenómeno de estudio en la que convergen variados elementos conforme avanza el análisis, en este punto se adelantó la identificación de los efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ en la compañía desde el enfoque de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial, acá el propósito fue identificar y explicar cómo la diversidad LGBTIQ+ aporta a la sostenibilidad de las organizaciones y su responsabilidad social, esto con base en la teoría fundamentada, entendiendo su foco en explicar el fenómeno estudiando y sus vínculos para el caso con la sostenibilidad y responsabilidad corporativa, esto contando con fuentes teóricas explicativas desde la administración y gerencia, entendiendo el proceso e interacción entre los factores indicados a nivel corporativo.

Desde el diseño etnográfico, se buscó describir, entender y dar explicación a los elementos que conforman la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa por medio de la interacción con la cultura organizacional diversa e inclusiva de la comunidad LGBTIQ+, entendiendo lo anterior como un sistema agrupador de un todo y analizando la triangulación de la sostenibilidad desde lo socio-ambiental, socio-social y socio-económico y para el caso en concreto desde los dos últimos focos, pretendiendo así lograr un producto explicativo del sistema analizando a la par los ODS los cuales tienen relación directa con la responsabilidad social y sostenibilidad corporativa.

Lo anterior, confluyó en el análisis de información desde lo interno y externo que pueden realizar las organizaciones siendo parte activa de la responsabilidad social que tienen por ser constructores de sociedad, así mismo desde los efectos en su sostenibilidad implementando acciones intrínsecas y extrínsecas en su cultura organizacional desde la gestión del talento humano, y a la par dimensionar con más claridad del alcance que tiene el management desde el área de

talento humano, la gestión de personas y cultura en el crecimiento de la empresa creando así valor compartido.

Para este objetivo, la sistematización de las categorías son las siguientes:

Cuadro 12. *Sistematización de las variables desde la identificación de los efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde el enfoque de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.*

Categoría	Subcategoría	Definición	Indicador de medición
Sostenibilidad	Reputación de marca.	Activo intangible Forma en que el público y los consumidores perciben una empresa o marca.	Reconocimiento de la empresa como una organización con talento diverso LGBTIQ+.
	Cientes.	Mercado diverso.	Existencia de programas, marketing, productos y servicios diversos e incluyentes LGTBIQ+.
	Innovación.	Grado de influencia en la innovación de una cultura organizacional diversa.	Existencia de una cultura organizacional diversa e inclusiva LGBTIQ+.
Responsabilidad social empresarial	Estrategia empresarial en diversidad e inclusión.	Sistema estructurado de acciones que aportan interna y externamente a la diversidad e inclusión.	Iniciativas organizacionales en diversidad e inclusión LGBTIQ+.
	Ranking de empresas líderes en diversidad e inclusión en Colombia.	Gestión de objetivos y acciones encaminados a construir una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+.	Participación en el ranking de compañías con mejores prácticas en diversidad e inclusión en Colombia.
	Objetivos de desarrollo sostenible.	Implementación de acciones en pro de aportar a los ODS.	Implementación de los ODS número 8 (trabajo decente), 10 ODS (reducción de las desigualdades), ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos.)

Nota: Elaboración propia

Siendo así, se avanzó al siguiente objetivo enfocado en fabricar una propuesta teórica y conceptual, formulándose ésta como una hoja de ruta con elementos que aportan a la construcción

de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización, al respecto -diseño investigación-acción-, se tuvo como base el análisis de criterios teóricos y conceptuales como lo contempla el diseño de la teoría fundamentada y etnográfica, entendiendo que su enfoque es aportar a la resolución de preguntas sobre procesos y relaciones entre conceptos concernientes al objeto de estudio comprendido este como un proceso, interacciones, un sistema social y una problemática que engloba a dos grupos determinados como lo son las personas LGTBIQ+ y las empresas, relacionado esto con las subcategorías de lo etnográfico, desde el diseño crítico, por el estudio de una población marginada y buscando contribuir a disminuir esta brecha de equidad y desde el diseño micro-etnográfico, entendiendo que se ubica en una situación social concreta como lo es la organización y su cultura corporativa.

Desde el diseño investigación-acción, se implementó en lo recorrido de este proceso de estudio, pues se aplicó desde explorar en las empresas con buenas prácticas corporativas su posición, políticas e iniciativas que implementan interna y externamente a fin de aportar a la mejora y transformación de la problemática específica objeto de este estudio por medio de la entrega de una guía de hoja de ruta que aporte elementos clave para el crecimiento empresarial, esto en otras palabras es la caracterización de la identificación de una problemática específica de un grupo determinado y la cual necesita resolverse pretendiendo lograr un cambio.

Así mismo, se indagó con expertos en temática organizacional, en diversidad e inclusión y responsabilidad social empresarial los cuales desde su visión aportaron a la construcción de este estudio.

Con base en lo anterior, se puede decir que los diseños metodológicos a implementar se relacionan cada uno de manera articulada atendiendo que este estudio se situó en características propias de cada uno, como la carencia de información del fenómeno en el contexto planteado y la pretensión de aportar a la mejora del fenómeno estudiado desde la administración de empresas, es por esto, que este objetivo se desarrolló a partir de la exploración, revisión y análisis detallado de información de las fuentes primarias y secundarias existentes al respecto.

Desde la visión emancipadora del diseño investigación-acción se observó que el desarrollo de cada objetivo buscó no solo lograr la “entrega final” como objetivo general, sino aspiró a proponer soluciones y mejora de la problemática específica, aportando a la generación de un agudo

e inteligente cambio social a través de la investigación, trascendiendo el diagnóstico, análisis, desarrollo conceptual-teórico y entrega, forjando así profundidad en la comprensión de los procesos, retos y beneficios de contar con una gestión y cultura organizacional desde el talento humano diverso e inclusivo LGBTIQ+ que permita a las empresas contar con toda clase de talento de forma armónica y coherente aportando a la sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, pero yendo más allá, se buscó generar y agudizar la conciencia de las personas, líderes y académicos sobre las circunstancias actuales y la necesidad de la mejora desde la apertura y el conocimiento, en justicia y equidad desde todas las esferas que construyen una sociedad, como lo es el sentir tomista que aporta el crecimiento real corporativo y de sociedad.

Para el logro de la guía de hoja de ruta indicada en este objetivo se tomaron en cuenta las categorías y variables revisadas en el desarrollo de los objetivos 1 y 2 de este estudio.

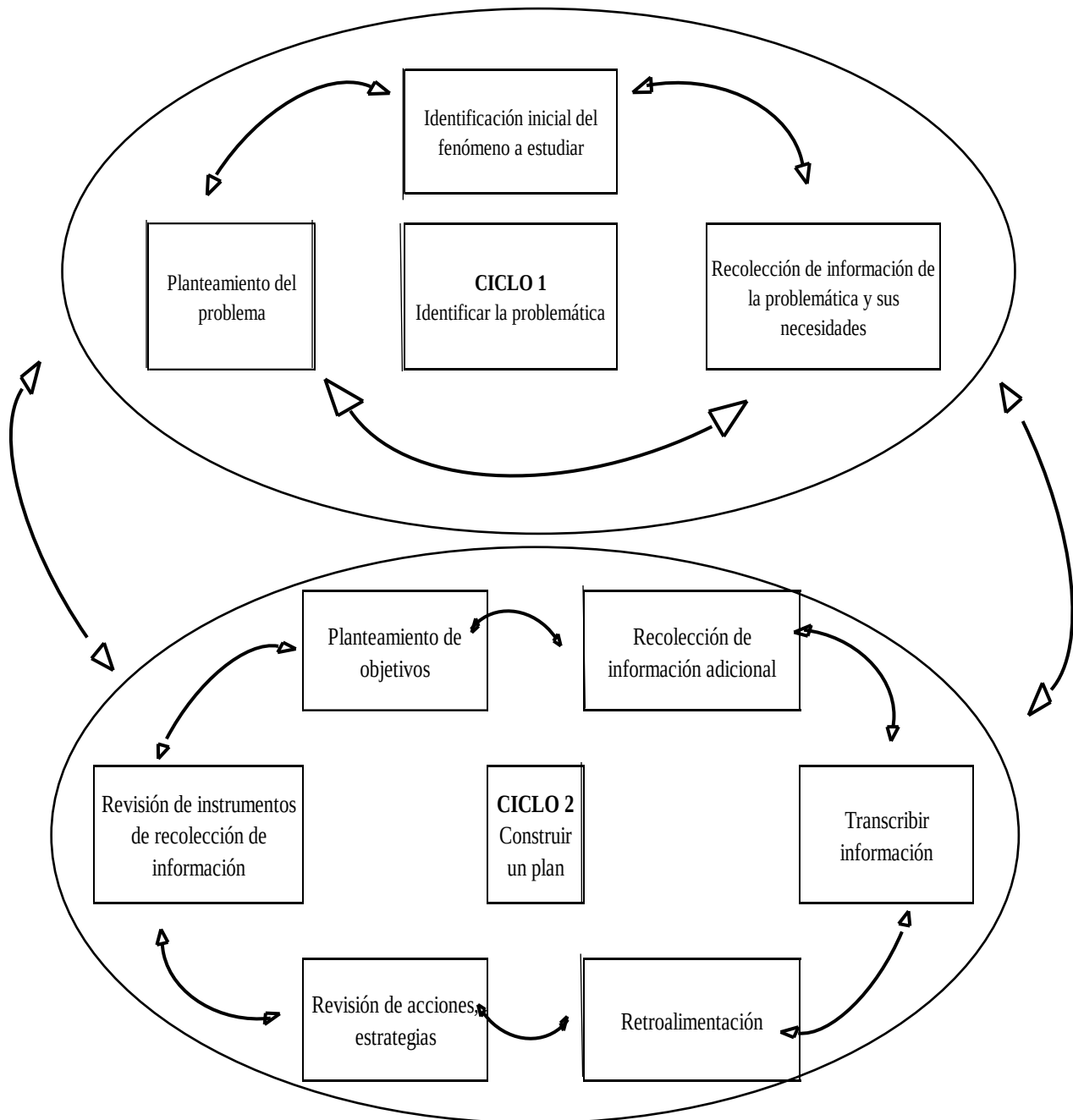
6.3 Metodología

En este ítem se tuvo presente como refiere (Hernández Sampieri, 2014), "la investigación cualitativa parte del mismo investigador; su experiencia y preparación. Partiendo de estos dos factores, el investigador opta un tema específico y define los argumentos de su interés en el mismo. El problema por investigar desde el primer momento no es obligatorio estar definido, puede ser un tema aún muy general."

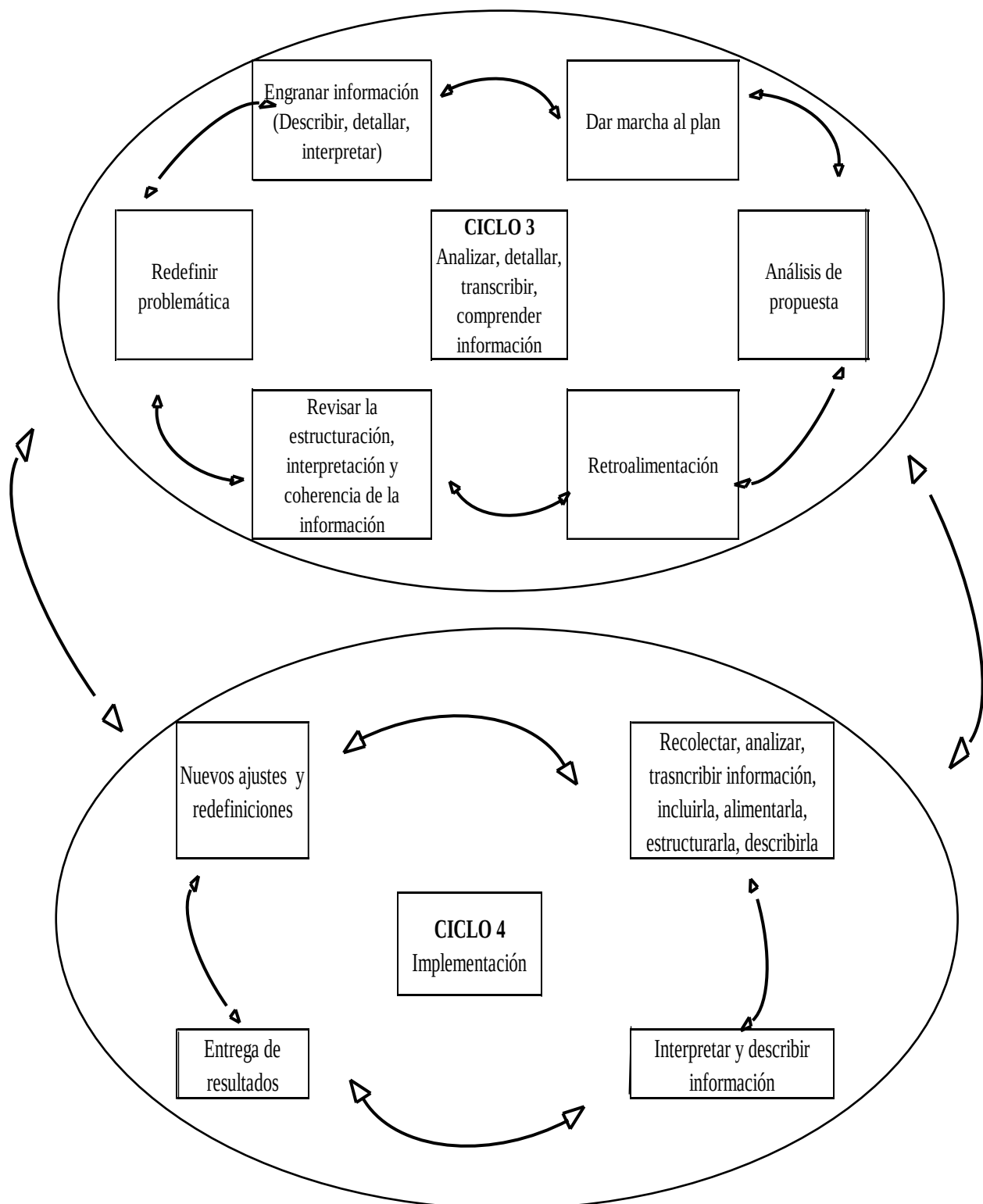
"Los estudios cualitativos no se gestan en el planteamiento de un problema concreto, sino en una problemática más extensa en la que asisten muchos aspectos afines que se examinan a medida que se avanza, en otras palabras, demanda tiempo en pro de la agrupación de datos que suministren nuevas perspectivas, las cuales pueden llegar a modificar el enfoque inicial del estudio investigativo." (Hernández Sampieri, 2014).

Con base en lo anterior, se puede decir que el investigador cualitativo, demanda de una desarrollada habilidad en pro de la interpretación de información registrada, llevando esto más allá del análisis, esgrimiendo una descripción detallada y sensible de la información.

Siendo así, se podría decir que para el desarrollo del objetivo investigativo se deben abordar las siguientes etapas:

Figura 25. Ciclos metodológicos.

Nota: Elaboración propia



Nota: Elaboración propia

Con base en lo expuesto, es de mencionar que por medio de las acciones aducidas y las cuales se realizaron de manera constante, flexible y en ocasiones de forma cíclica, se buscó cumplir con cada objetivo por medio de la exploración de datos, estructurarlos, descripción de información de forma heurística, recopilación de conceptos, vínculos y dar sentido detallándolos desde el enfoque del planteamiento del problema y comprendiendo el contexto que rodea el fenómeno estudiando, a fin que cotejado el producto junto al conocimiento disponible se presenta el resultado en el “informe final”, en el cual se enuncia el proceso realizado y generando teoría fundamentada que aporte por medio de la entrega de una herramienta a las empresas la cual pueda ser implementada y así mismo ser incentivo para que se susciten más estudios sobre este fenómeno y lo que rodea al mismo desde diferentes esferas.

“Se puede decir que, los fundamentos plasmados dan claridad que la investigación de carácter cualitativa no hace referencia a una clase de información o de método determinado, sino a un proceso diferente de generación del conocimiento, favoreciendo a partes activas e interactuantes.” (Hernández Sampieri, 2014)

A la par de lo anterior, se puede decir que la investigación cualitativa pretende es el análisis de fenómenos amplios los cuales presentan diferentes factores que relacionados y estudiados entre sí desde la perspectiva cualitativa pueden arrojar diferentes enfoques que permiten ahondar en sentido, comprensión, profundidad y detalle en pro de enriquecer el conocimiento, siendo así, se hace importante recalcar que para este estudio, el fenómeno estudiado en el contexto analizado, se aplicó la investigación de tipo cualitativa, entendiendo como se ha indicado en el transcurso de este documento.

El objeto de estudio quedó identificado pues la problemática es amplia y cuenta con diversos elementos que confluyen, sin embargo, el mismo no ha sido estudiando en el entorno que esta investigación plantea, y adicional que las empresas desconocen el aporte y beneficios que las mismas pueden brindar y recibir adoptando una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en su ADN y que esta permee sus procesos, es por esto que se ahondó en la recopilación de información que permita generar profundidad y sentido en pro del conocimiento y así mismo, aportar una guía como referente con pautas diferenciales para la gestión de talento humano diverso e inclusivo LGBTIQ+ como herramienta heurística para la academia y las empresas.

6.4 Unidad de Análisis

Las unidades de análisis de este estudio se enfocó en un fenómeno presente en las organizaciones de cara a la vinculación y gestión de talento diverso e inclusión LGBTIQ+ en el contexto empresarial y lo que se pretendió con el análisis presentado fue proporcionar sentido de comprensión profunda del problema de investigación y su ambiente como se mencionó en el diseño metodológico, por lo que los instrumentos implementados corresponden a fuentes primarias y secundarias, tales como revisión teórica, articulada, empresarial y académica en lo que corresponde a la gestión de talento humano y responsabilidad social empresarial con el fin de comprender su visión y cómo esta propuesta impacta a la organización desde diferentes esferas, desde la co creación de valor compartido, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

Lo anterior motivado por varios factores como, la complejidad, la carencia y necesidad de visibilizar la situación de forma holística, de indagar más sobre la misma, abrir horizontes, crear conciencia y conocimiento de la importancia para las organizaciones desde su gestión y management, de igual forma, a desplegar un abanico de posibilidades de desarrollo aportando herramientas heurísticas que aporten a la mejora del fenómeno analizado desde diferentes esferas.

Para el caso se llevó a cabo muestras teóricas-conceptuales, se analizó información de organizaciones relacionadas con el objeto de estudio las cuales comparten características similares, buscando entender e interpretar conceptos y generar teoría, así como lo mencionan (Draucker, Martsof, Ross y Rusk, 2007) “se escogen las unidades a razón que ostentan una o más cualidades que aportan a la creación de teoría”.

Así mismo, se realizaron muestras por conveniencia, las cuales “se conformas de los casos documentados a los que se logra acceder” (Battaglia, 2008a), esto por medio de indagación de buenas prácticas que aplican las empresas líderes en diversidad e inclusión en Colombia.

A la par de lo anterior se contemplaron variables de estudio tales como: políticas internas inclusivas LGBTIQ+, los procesos de reclutamiento y selección de las empresas, publicación de ofertas, contratación, equidad salarial, formación en políticas de inclusión y equidad, código de ética inclusivo, generar espacios participativos sobre inclusión y diversidad tanto interna como externamente y ser partícipes activos en los mismos, esto se podrá valorar por medio del estudio

de modelos de gestión de talento humano inclusivos y diversos LGBTIQ+ y conocer su efecto más allá de lo escrito, generando comportamientos y resultados diferenciales en la productividad y sostenibilidad de las empresas.

Siendo así, se consideró valioso acotar que, en la investigación cualitativa es posible que la muestra este compuesta por un conglomerado de eventos, colectivos o hechos sobre los que se recopila información, sin que indispensablemente sea estadísticamente representativo de la población o contexto objeto de estudio, en otras palabras, entendiendo que estos estudios son artesanales -“análisis ejecutados a la medida de las situaciones”- no se pierde exigencia y valor teniendo claridad sobre el contexto en el que se desenvuelve el análisis, un caso, una experiencia tiene la misma validez que si fueran muchos más casos.

De igual forma, como menciona, (Hernández Sampieri, 2014), los “En los análisis cualitativos el volumen de muestra es irrelevante desde un enfoque probabilístico, entendiendo que la búsqueda del investigador se aleja de la generalización de resultados, en cambio busca un sentido profundo y aporte real para la mejora de la problemática.

Siendo así, el propósito se enfocó en lograr co-crear información que aportara a la construcción de un análisis cada vez más aterrizado, comprensivo, generoso e inquietante a fin de dar respuesta, comprensión profunda y posible solución o herramienta implementable al fenómeno investigado, contribuyendo a la minimización de la brecha estudiada desde la academia y desde la organización, generando conocimiento del fenómeno analizado en el contexto expuesto, visibilizando retos y acciones que el empresariado Colombiano puede implementar en pro de fortalecer su desarrollo sostenible y responsable desde la creación de valor compartido.

6.5 Alcance

Referente a este ítem se consideró importante recordar que entendiendo al carencia de información específica del fenómeno estudiado en el contexto planteado y así mismo la clase de investigación desde la tipología de la misma y diseños, el alcance no está sujeto a una delimitación regional o sectorial, se puede decir que se enfoca en Colombia atendiendo a algunas de las fuentes relevantes sobre las cuales se apoyó este escrito y de igual forma en el entendido que el desarrollo de los objetivos específicos para alcanzar el objetivo general es amplio y aplicable parcial o

totalmente a las organizaciones que deseen implementarlo con base en sus intereses, principios de actuación (visión, cultura, innovación, productividad, equidad, apertura) y entendimiento del entorno.

Siendo así, con la teoría recopilada, organizada, co-creada, analizada, los resultados y guía de hoja de ruta formulada propende por ser aplicable a empresas en general, independiente del sector, tamaño y ubicación, pues cada empresa puede hacer parte de esta transformación y apertura desde sus inicios o en cualquier momento de su vida empresarial, es por esta razón que el propósito de este trabajo no se orientó solo a la “entrega final”, sino trascender en pro de la generación de conocimiento, teoría e inquietud por la creación de valor compartido como empresa, academia, personas y sociedad, como un todo que confluye en pro de la generación y mejora continua por medio de la creación de valor compartido razón por la que para el caso específico no se contempla un encasillamiento de este estudio, sino que el mismo con cada avance y cambio del entorno tenga vida, crezca y se alimente de más conocimiento y aporte constante y evolutivo en pro de las partes interesadas.

7. Resultados de la investigación

Con base en lo expuesto, es visible que se cuenta con gran información compilada y analizada desde el contexto de gerenciamiento organizacional y en este apartado se presentan los resultados a cada objetivo planteado en este estudio.

7.1 Caracterizar las buenas prácticas de gestión de talento humano que se implementan en las empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.

Hasta acá, se tiene claridad que la diversidad e inclusión LGBTIQ+ debe hacer parte de la estrategia organizacional permeando el sistema decisional de la empresa propiciando entornos seguros, diversos, innovadores, competitivos, rentables, responsables y sostenibles, siendo este ADN y las buenas prácticas la carta de presentación frente a nuevos clientes y oportunidades de negocio aportando así a forjar valor compartido junto a los grupos de interés.

Es este punto, es válido recordar lo que menciona Talento Diverso 2020 Colombia, indicando que, por la carencia de conocimiento con que se aborda la diversidad LGBTIQ+ en espacios laborales, en la actualidad en Colombia no cuenta con un estudio nacional profundo y

detallado que suministre cifras de empleabilidad de esta población, sin embargo, a hoy se cuenta con la siguiente información:

Figura 26: *Información empresarial y diversidad LGBTIQ+.*

Desde la Cámara de Comercio LGBT Colombia (2017) se mostró que: “en el contexto laboral, el 53% de personas LGBTIQ+ han víctimas de discriminación y han omitido denunciar por temores a perder su empleo, así mismo, el 70% de personas LGBTIQ+ declararon experimentar incomodidad en espacios laborales cuando se ha divulgado su identidad sexual” (Guillermo, 2021)
El poder adquisitivo de la comunidad LGBTIQ+ en Colombia: Se aproxima a US\$16.000 millones por año, se “considera que aproximadamente el 7% de la población en Colombia es sexualmente diversa, lo que representa alrededor de 3,2 millones de ciudadanos.” (Salazar Castellanos, 2021)
El poder adquisitivo y la periodicidad del consumo de la población LGBTIQ+ es superior: “entendiendo que este colectivo tiene la solvencia para viajar 3.8 veces más a destinos internacionales comparado con demás viajeros, según lo manifestado por la organización mundial del turismo.” (Larepublica.com, 2021)
Estudio de Gallup: “las empresas con buenas prácticas inclusivas incrementan su productividad hasta en un 22% y su rentabilidad hasta un 27%, sumado al aumento en la satisfacción de sus clientes hasta un 39%, adicional un 22% menos de rotación.” (Centro Nacional de Consultoría, 2021)
Un estudio realizado por la firma McKinsey & Company devela: “las organizaciones vistas como diversas en términos de género aumentan sus probabilidades hasta un 93% de alcanzar resultados financieros diferenciales. (Nair Barrionuevo, s.f.)

Nota: Elaboración propia

En consonancia con lo anterior, se hace mención a las buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ de las empresas analizadas para este estudio, para el caso IBM, GOOGLE, Telefónica -Movistar y Ecopetrol.

7.1.1 Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en IBM

1. Se cuenta con 2 canales de comunicación y aprendizaje vía slack, uno enfocado en familias LGBTIQ+, congregando IBMers con algún familiar que se identifica como LGBTIQ+ para apoyarse compartiendo experiencias y aprendizajes, el segundo grupo es para paternidades LGBTIQ+, enfocándose en apoyar a los padres y aliados en espacios seguros. (Pelletier, 2022)

2. Al interior de la organización cuentan con un consejo global LGBTIQ+ orientado en mantener la cultura diversa, inclusiva y segura para todos.

3. Conformación de un equipo comercial centrado en un solo grupo demográfico: la comunidad LGBT+.” (IBM, 2019), naciendo así la organización LGBT+ Global Diversity Business Development de IBM.

4. Asesorías a grupos de interés, 42 mercados a nivel mundial, en diversos sectores sin exclusión, en temas claves de talento humano, diversidad e inclusión, atrayendo, desarrollando, y reteniendo talento, adicional a la implementación de beneficios LGBTIQ+. Lo anterior genera un relacionamiento con clientes que abren nuevas oportunidades comerciales aportando a la mejora de la percepción de IBM y de las empresas aliadas, fortaleciendo la transformación empresarial y nuevos negocios.

5. En IBM cuenta con cursos enfocados a formar a aliados sobre los obstáculos que afectan a las personas LGBTIQ+ y las mejores prácticas para crear espacios seguros - Becoming an LGBT+ Ally-, a la par cuentan con el curso -workplace transition framework- el cual ofrece una guía práctica de cómo apoyar a los colaboradores en su transición de género. (IBM, 2019)

6. Lenguaje empático e inclusivo, enfocando a la eliminación de comentarios prejuiciosos o que invadan la condición sexual o identificación de género de las personas.

7. Baños sin género.

8. Brindar garantías para que la persona sea llamada en formatos empresariales con el nombre y género con el que se identifica.” (IBM, 2023)

9. Cuentan con un seguro médico inclusivo para empleados transgénero.

10. Se brindan espacios seguros semanalmente en pro que los colaboradores LGBTIQ+ compartan aprendizajes con compañeros.

11. Se brinda capacitaciones certificadas para todos diversidad e inclusión LGBTIQ+.

12. Se capacita a las personas sobre cómo ser un aliado para los compañeros en proceso de transición. (IBM, 2022)

7.1.2 Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en Google

Buenas prácticas internas:

1. “Políticas y beneficios en equidad para las personas LGBTIQ+.
2. Atención médica sin distinción para los Googles LGBTIQ+ y sus parejas.
3. Póliza de seguro de vida para el colaborador, que garantiza a su cónyuge independiente de su género un monto económico en caso de fallecimiento.
4. Apoyo y cobertura para el colaborador que se realiza cirugía de afirmación de género, esto en EE.UU.
5. Acompañamiento médico para colaboradores transgénero.
6. Programas de salud mental para la comunidad LGBTIQ+.
7. Beneficios en tiempo para duelo, licencia por enfermedad, licencia por paternidad, discapacidad, días de bienestar sin distinción alguna.
8. Permiso de crianza para personas LGBTIQ+.
9. Licencia de cuidador en caso que su pareja o familiar requieran apoyo.
10. Generación de espacios de conversación para colaboradores que hacen parte de alguna comunidad subrepresentada.
11. Comunidades internas de Googlers y clubes culturales locales a fin de compartir experiencias de forma segura.
12. Espacios de trabajo colaborativos, inspiradores y seguros para todos los Googlers.
13. Disponibilidad de refrigerios en el lugar de trabajo para todos.
14. Baños sin género.
15. Comunicación basada en ser responsable, constructivo y prudente:
16. Sé responsable de tus palabras y acciones.
17. Sé constructivo, usando tu voz para contribuir positivamente, siendo productivo.
18. Sé prudente, procura que tus comentarios no generen suposiciones incorrectas a nombre propio ni de la empresa.

19. Por primera vez en 2019 se presentó un informe de diversidad con datos referente a colaboradores que se identifican como parte de la comunidad LGBTIQ+.” (Google, 2023)

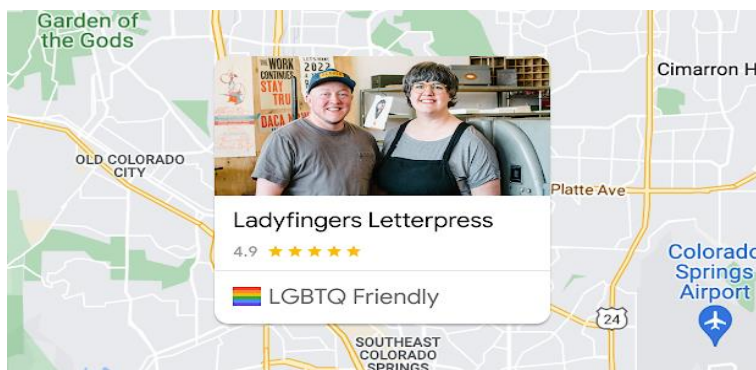
Buenas prácticas externas:

1. “Apoyando el crecimiento de pequeñas empresas propiedad de LGBTIQ+: Para Google es valioso apoyar el nacimiento y crecimiento de estas empresas, pues es una manera de fortalecer la pertenencia y ser inspiración para otros, lo que Google busca es dar a conocer estas historias de empresas LGBTIQ+ exitosas y brindar apoyo para su desarrollo y crear comunidades prósperas.

2. Desde Google se brinda un centro de recursos con tutorías, networking y orientación sobre como incluir atributos comerciales donde se fomenten espacios seguros para todos sin distinción alguna.” (Google, 2023)

3. “Publicitar espacios de pertenencia por medio de la tecnología y herramientas de Google: Desde Google se trabaja para dar a conocer espacios o negocios seguros para la comunidad LGBTIQ+, donde estos negocios son espacios de pertenencia y la organización los respalda dando a conocer su ubicación y atributos por medio de Google Maps.” (Google, 2023)

Imagen 17. Publicidad de espacios de pertenencia LGBTIQ+.



Nota: Imagen (Google, 2023)

- “Apoyar programas de salud mental para jóvenes LGBTIQ+

Google desde 2019 apoya el proyecto The Trevor Project For Young LGBTIQ+ Lives, que se enfoca en proporcionar ayuda todo el año por diferentes medios de comunicación a jóvenes LGBTIQ+ que necesitan apoyo en salud mental para evitar el suicidio, la organización ha aportado

sumas económicas más aproximadamente 20.000 horas hombre por medio de colaboradores a través de Google.org.Fellowship, construyendo un ecosistema de inteligencia artificial que apoya con la identificación y categorización de contactos de alto riesgo y a la par poder llegar a más personas.” (Google, 2023)

Imagen 18. Publicidad de programas de salud mentar para jóvenes LGBTIQ+.



Nota: Imagen (Google, 2023)

Las buenas prácticas es el modo en que Google desde su cultura y ADN construye y fomenta la cultura de la diversidad e inclusión LGBTIQ+ desde su interior hasta su exterior, permeando a sus grupos de interés, construyendo una economía más diversa, y prospera para todos, desde sus empleados hasta sus clientes y aliados fortaleciendo así su alcance y sostenibilidad responsable, lo que se traduce en economías prósperas y la creación de valor compartido.

7.1.3 Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en Ecopetrol

Ecopetrol cuenta con un modelo de gestión empresarial para hacer posibles objetivos, por medio de la implementación de buenas prácticas enfocadas en 3 esferas como lo son:

1. Activar la conversación con de la mano con la alta dirección, generación de políticas de diversidad e inclusión, medición de indicadores y activación de voluntariado,
2. Acercarse a la diferencia por medio de la formación y comunicación certera,
3. Articular la acción por medio de prácticas, comportamientos y el fortalecimiento de alianzas con grupos de interés, todo lo anterior enfocado desde el cumplimiento de la estrategia

empresarial, ODS y co-creación de valor compartido para el crecimiento sostenible de la organización.

El detalle de cada esfera se puede comprender de la siguiente forma:

1. *“Activar la conversación en cada nivel de la empresa:*

Alta dirección: Se cuenta con una mesa ejecutiva de diversidad e inclusión y seis sponsors que promueven y monitorean el avance de las acciones por medio de una agenda junto al comité directivo.

Políticas y lineamientos: Se generan y ajustan políticas y lineamientos a la cultura diversa e inclusiva, exteriorizando el compromiso a todo nivel con base en principios de actuación, estas acciones facilitan la articulación de la cultura, acciones y normas corporativas.

Objetivos: Se han fijado metas claras y medibles de diversidad e inclusión los cuales hacen parte de la estrategia y desarrollo de la empresa.

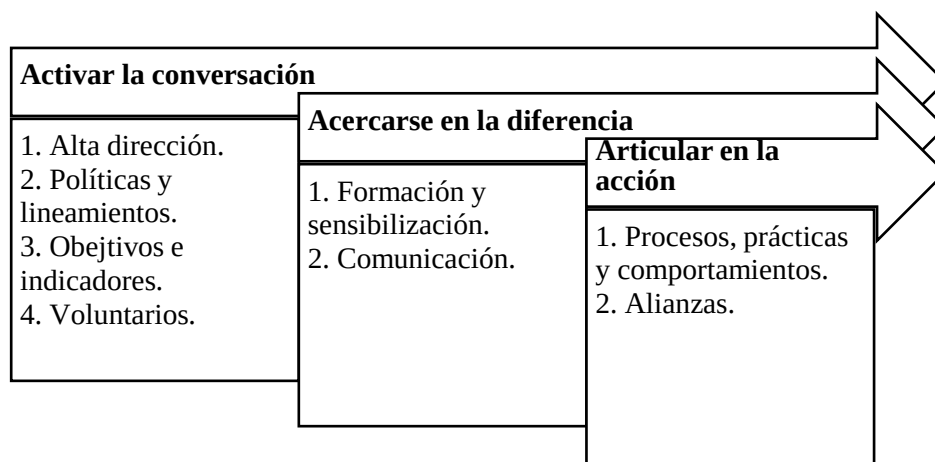
Voluntarios: Se cuenta con Champions voluntarios de diferentes áreas de la empresa, los cuales aportan tiempo, ideas y acciones para impulsar actividades que aporten a la diversidad e inclusión desde diferentes frentes.

2. *Acercarnos a la diferencia:*

Se promueve la formación y sensibilización en temas de diversidad e inclusión por medio de actividades que contribuyen a la transformación y comprensión de conceptos, disminuyendo cualquier tipo de discriminación, lo que permite fomentar una mayor y mejor colaboración entre las personas.

3. *Articular en la acción:*

Se realizan alianzas con diferentes entidades a fin de conocer mejores prácticas en diversidad e inclusión, garantizando acciones reales, participación activa y comportamientos que aporten al fortalecimiento de la cultura diversa e inclusiva en Ecopetrol y sus grupos de interés.
“(Ecopetrol, 2021)

Figura 27. *Pautas del modelo de gestión de la cultura diversa e inclusiva de Ecopetrol.*

Nota: Elaboración propia (Ecopetrol, 2021)

Lo anterior es parte integral de la estrategia empresarial y de sostenibilidad de Ecopetrol, donde están vinculados sus grupos de interés, colaboradores, comunidad y proveedores.

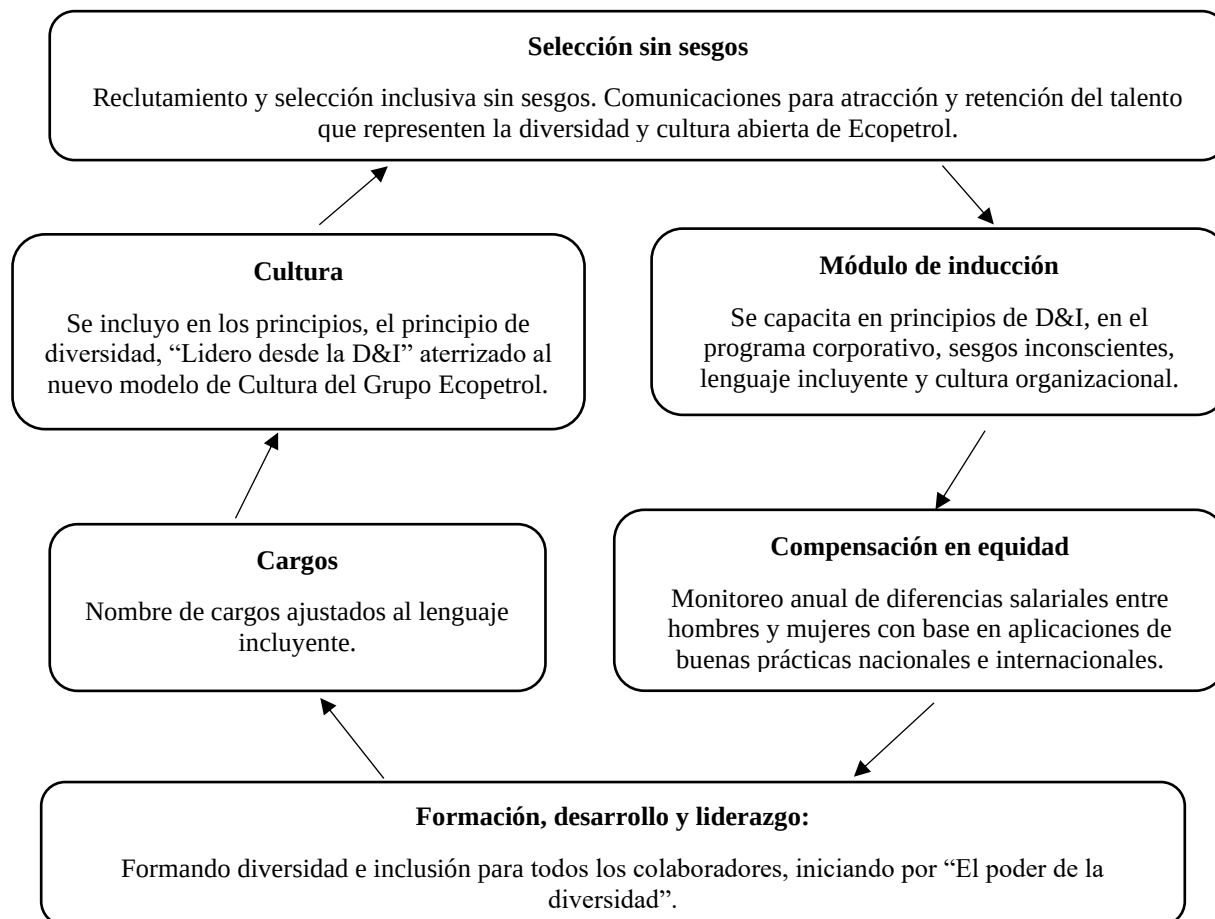
Para el caso, Ecopetrol considera que estos elementos pueden apropiarse por medio de:

- Valorar a todas las personas por igual con un trato en equidad y respeto sin importar las diferencias.
- Garantizando y promoviendo espacios seguros para todos.
- Reconocimiento y valorando la diversidad de pensamientos que permite construir diferencialmente partiendo de la diversidad.
- Fomentando la igualdad de oportunidades para todos.
- Fortaleciendo el pensamiento flexible y la comunicación incluyente.

Lo anterior es coherente con lo manifestado por Alejandro Arango, Sponsor de iniciativas en diversidad e inclusión desde la orientación sexual, “Comprendemos la importancia de propiciar un entorno laboral seguro, alejado de discriminación y sesgos, espacios inclusivos y promotores de la igualdad de posibilidades desde la atracción, contratación, desarrollo, compensación y ciclo laboral sin distinción de orientación sexual”, es por esto que desde el área de gestión de talento humano, se realizaron ajustes en los procesos para fortalecer la inclusión LGBTIQ+ de forma consiente. (Ecopetrol, 2021)

Estos ajustes se aterrizaron a:

Figura 28. *Prácticas inclusivas LGBTIQ+ en procesos de talento humano – Ecopetrol-.*



Nota: Elaboración propia (Ecopetrol, 2020)

Se observa que la organización promueve la diversidad consolidando espacios inclusivos, desarrollando una conciencia grupal respecto al valor de las diferencias y la construcción de condiciones laborales equitativas y productivas para todos.

Guías orientativas.

Como herramientas para documentar las buenas prácticas y cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+, Ecopetrol ha generado dos guías orientativas enfocadas en los compromisos de la organización y como valoran la inclusión y diversidad, y así mismo la forma de comunicar esta cultura y el aporte a la responsabilidad social empresarial:

Imagen 19. Portada de guía de diversidad e inclusión de todos para todos.



Guía de diversidad e inclusión para todos: Este documento está enfocando en comunicar la importancia de la diversidad e inclusión plasmando su visión, objetivos, programa, modelo y canales de comunicación y la cultura organizacional diversa e inclusiva del grupo Ecopetrol, donde se plasman los pilares de comportamiento, compromisos y el valor que aporta la diversidad e inclusión a la organización y sus filiales, reiterando la promoción a la equidad y el respeto para todos, en igualdad de oportunidades a fin que todos aporten lo mejor de sí mismos.

Imagen 20. Portada de lenguaje y comunicación incluyente de diversidad e inclusión de todos para todos.



Guía de lenguaje y comunicación incluyente: enfocada en fortalecer el lenguaje incluyente, en pro que todos los colaboradores sientan que pertenecen, se sientan respetados y en igualdad de condiciones. En esta guía, Ecopetrol plasma su fomento a la diversidad e inclusión en todas las aristas de su modelo como una fortaleza desde la competitividad y de desarrollo sostenible, comprendiendo que la comunicación incluyente es potencializador para transformar entornos, fortaleciendo cultura y valor de marca. (Ecopetrol, 2020)

Así mismo, Ecopetrol ha desarrollado en compañía de la cámara de comercio LGBTIQ+ de Colombia, el programa de certificación de Champions SOGI, que hace referencia a la identidad de género y orientación sexual (siglas en inglés), de los cuales se certificaron más de 50 colaboradores del grupo Ecopetrol, siendo estos multiplicadores del ADN diverso e inclusivo de la organización.

De igual forma, en 2021, compartieron el primer relato diverso, donde una persona del equipo compartía su testimonio, desde la importancia de generar espacios seguros para la

población LGBTIQ+ tanto dentro como fuera de la organización, fortalecido esto la comprensión, importancia, impacto, sensibilización y cultura en diversidad, respeto y su importancia.

Imagen 21. Portada de relatos diversos.



Nota: (Ecopetrol, 2021)

Por primera vez en 2021, Ecopetrol vistió su iguana de colores, así como las demás empresas del grupo se adhirieron a esta conmemoración del día internacional del orgullo LGBTIQ+, generando a su vez, capsulas fomentando la transformación de estereotipos y recordando el respeto a la diversidad e inclusión, donde todos son bienvenidos y hacen parte integral del equipo.

Imagen 22. Logos diversos de Ecopetrol y filiales por primera vez.



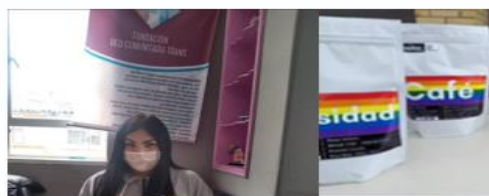
Nota: (Ecopetrol, 2021)

A su vez, el grupo Ecopetrol realizo voluntariado con la población transgénero en zonas de tolerancia logrando la participación de más de 340 personas, así mismo género apoyo a emprendimientos de personas LGBTIQ+ en pro de impulsar sus negocios y crecimiento.

Imagen 23. *Apoyo a emprendimientos LGBTIQ+.*

SEGUIMOS APOYANDO LA INCLUSIÓN DE EMPRENDIMIENTOS SOGI

Con la iniciativa In SOGI business promovemos el apoyo a emprendimientos liderados o que emplean mayoritariamente población de orientación sexual diversa así como voluntariados dirigidos a la población Transgénero en zonas vulnerables con el que llegamos a más de 340 personas.



Nota: (Ecopetrol, 2021)

7.1.4 Buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ implementadas en Telefónica Movistar

Telefónica Movistar cuenta con políticas de diversidad e inclusión coherentes con su postura y cultura organizacional, su responsabilidad y compromiso con la diversidad LGBTIQ+, robusteciendo en sus equipos y mensajes internos y externos, la formación, comunicación inclusiva y no sexista, el respeto, la meritocracia para todos sin distinción, ambiente y espacios laborales libres de discriminación, canales y comités de soporte y comunicación para todos sus grupos de interés, Telefónica comunica su cultura y lo que espera de cada colaborador hasta sus grupos de interés.

Lo anterior se resume en:

Figura 29. *Prácticas inclusivas LGBTIQ+ -Telefónica Movistar-*

1. Diversidad en el consejo de administración.	6. Equilibrio entre la vida personal y laboral.
2. Liderazgo inclusivo.	7. Lenguaje inclusivo.
3. Comunicación social y negociación colectiva.	8. Espacios y ambientes de trabajo seguros, libres de acosos y discriminación.
4. igualdad de oportunidades en la selección, desarrollo profesional y compensación.	9. Eliminación de barreras físicas.
5. Formación y concientización sobre los sesgos inconscientes.	10. Servicios y productos accesibles a todos.

Nota: Elaboración propia (Telefónica, 2023)

En atención a lo presentado, se observa que IBM, Google, Telefónica y Ecopetrol tiene claro que la apertura y adaptación a las nuevas expectativas y necesidades de clientes internos y como externos son dinamizadores esenciales para su competitividad, rentabilidad sostenibilidad corporativa por medio de la construcción de condiciones laborales consientes, educadas, responsables, diversas e inclusivas para todos, pues como lo menciona IBM, “la no discriminación es solo un paso hacia la plena inclusión”, y estas cuatro organizaciones comprenden que el contexto del mercado es cada vez es más amplio y diverso, lo cual genera oportunidades de negocio diferentes aportando a la co-creación de valor compartido de forma integral, aportando al fortalecimiento de la responsabilidad social y sostenibilidad corporativa, lo cual es posible para todas las compañías indistintamente su tamaño, core, industria, pues es posible co- crear progresos que apalanquen el crecimiento integral y rentable para todos.

7.1.5 Buenas prácticas de gestión de talento humano implementadas en empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+

Cuadro 13. Buenas prácticas de gestión de talento humano implementadas en empresas con cultura diversa e inclusiva con enfoque LGBTIQ+.

Buenas Prácticas	IBM	Google	Ecopetrol	Telefónica
Área o director(a) de diversidad.	x	x	x	x
Política o programa de diversidad, equidad e inclusión.	x	x	x	x
Lenguaje inclusivo y empático.	x	x	x	x
Consejo global LGBTQ+ enfocado en crear un lugar de trabajo seguro.	x	x	x	x
Programas de capacitación en inclusión LGBTQ+.	x	x	x	x
Modelo de reclutamiento, selección y contratación diverso LGBTQ+.	x	x	x	x
Informes de diversidad e inclusión LGBTQ+.	x	x	x	
Voluntarios en actividades de diversidad LGBTQ+.		x	x	
Alianzas con organizaciones que impulse una agenda activa en diversidad.	x	x	x	x
Baños sin género.	x	x		
Canales o grupos de comunicación con comunidad LGTBIQ+ para que los empleados se conecten con miembros de la comunidad.	x	x		x
Equipo centrado en vender o prestar servicios exclusivos a comunidad LGBTQ+.	x			
Asesorías a grupos de interés en gestión de talento humano e inclusión.	x	x	x	x
Documentos y formatos empresariales que incluyen el nombre y género con el que se identifica la persona.	x			
Posibilidad de que los colaboradores muestren sus pronombres en sus perfiles internos.	x			
Apoyo para la transición en el lugar de trabajo y educación para los colaboradores sobre cómo ser un aliado de los colegas en transición	x			
Beneficios de atención médica inclusivos para personas transgénero	x	x		

Nota: Elaboración propia

Hasta este punto, se puede decir que la diversidad y la inclusión son elementos primordiales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en la actualidad. Reconociendo el valor de la gestión del talento desde las buenas prácticas de igualdad, equidad y respeto hacia la diversidad de orientaciones sexuales y diversidad de género, esto en respuesta a la evolución del entorno empresarial siendo impulsores del éxito organizacional y demostrando cómo estas iniciativas pueden ser un factor estratégico para el crecimiento sostenible y la excelencia empresarial.

Siendo así, este análisis busca presentar una propuesta de una hoja de ruta para la creación de una cultura laboral inclusiva y acogedora para la comunidad LGBTIQ+ en cualquier empresa independientemente del sector, tamaño, ubicación, la cual permita dar los primeros pasos y fortalecer una cultura abierta, diversa e inclusiva desde todos los frentes del ciclo de vida laboral del colaborador y a la par rentabilizar este factor como un eje de crecimiento sostenible, responsable y rentable a nivel corporativo.

7.2 Identificar los efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde el enfoque de la sostenibilidad y de la responsabilidad social empresarial.

Frente al resultado de este objetivo, se debe mencionar que el mismo proviene del campo de la gerencia, como lo planteo por Contreras, Vecino y Pedraza en 2013, pues se hace alusión a el sistema decisional de las compañías está llamado a encaminarse hacia la cimentación responsable de un porvenir sostenible para las personas que hacen parte de la organización y a la par un mejor desempeño de su trabajo.

Es, por ende, que la inclusión y diversidad laboral debe ser contemplada como un elemento esencial de la gestión del talento, responsabilidad y sostenibilidad empresarial, sin embargo, es en este punto donde existen aún vacíos desde la investigación, entendiendo que la medición del efecto de la sostenibilidad sigue siendo escaso en lo referente al efecto a largo plazo que se alcanza con la implementación de dichas prácticas. (Contreras et al, 2015)

Es por esto, que se reafirma que:

- “movilizar la diversidad como estrategia de negocio representa constituir la como uno de los pilares de la normativa de responsabilidad social empresarial.” (Dubin, Granda, & Trujillo, 2010)

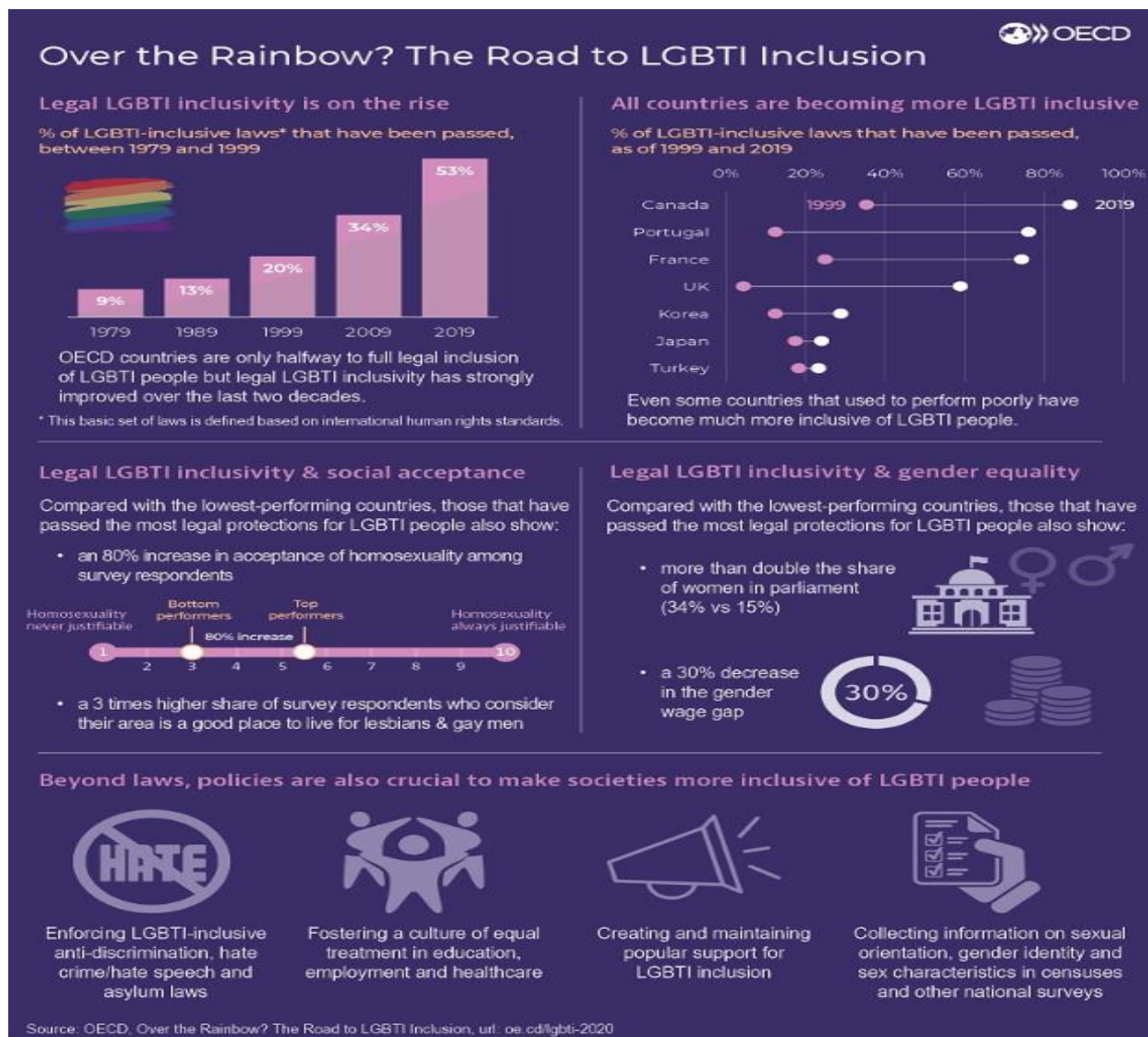
“la segregación social suscita un alejamiento al desarrollo responsable y sostenible, entendiendo que, el desarrollo sostenible se entiende como “aquel que garantiza en el presente las necesidades existentes y no compromete a futuras generación en la satisfacción de sus propias necesidades”. (Informe Brundtland ONU, 1987).

Lo anterior es coherente con la responsabilidad intrínseca de las compañías desde la creación de empleos de calidad sin discriminación alguna, disminuyendo la brecha de empleabilidad y salarial entre las personas LGBTIQ+ y las no LGBTIQ+, fortaleciendo a la par la densidad de talento, la reputación como marca empleadora, el compromiso real y a largo plazo de las personas para con la organización, disminuyendo el índice de rotación y fortaleciendo la competitividad, productividad e innovación, entendido esto como parte del desarrollo sostenible.

A la par de lo mencionado, la OCDE adelanto estudio sobre la inclusión LGBTIQ+ y la legislación frente a esta inclusión, comparando 6 de sus países miembros, el estudio arrojó una relación favorable entre la inclusión legal LGBTIQ+ y el desarrollo económico, reflejando el progreso en el desempeño económico del país asociado al incremento de la inclusión legal LGBTIQ+ y su contribución promedio entre los tres países de la OCDE con el desempeño más bajo comparado a su aporte promedio con los tres países integrantes de la OCDE con el desempeño más alto, lo cual tiene relación al aumento en PIB real per cápita alrededor de USD 3200.” (OECD, 2020).

Los resultados más dicientes del estudio corresponden al aumento de leyes inclusivas LGBTIQ+ en el paso de dos décadas, pasando de un 9% en 1979 a un 53% hasta el año 2019, de igual forma se hace mención a Ucrania, Francia, Portugal y Canadá como los países que más han aumentado y fortalecido la adopción de leyes garantistas en diversidad e inclusión LGBTIQ+

Imagen 24. *Avance de la inclusión LGBT según la OCDE y su relación favorable entre la inclusión legal LGBTIQ+ y el desarrollo económico.*



Nota: (OECD, 2020)

7.2.1 Efectos de vincular talento diverso LGBTIQ+ desde la visión de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

Cuadro 14. Efectos de vinculación de talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde la visión sostenible y responsable -RSE-

Efectos de vinculación de talento diverso LGBTIQ+ en la organización desde la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial -RSE-	
Desde la sostenibilidad	Soluciones más innovadoras, competitivas y robustas.
	Cultura organizacional flexible, ágil, segura, libre de discriminación y atractiva para el talento.
	Extensión de la cultura hacia la cadena de valor garantizando la integralidad del negocio.
	Empoderamiento de marca – Reputación corporativa.
	Empresa líder y ejemplo de buenas prácticas corporativas en diversidad e inclusión.
	Elimina barreras a la inversión de otros capitales.
	Nuevas oportunidades de negocio.
	Mayor comprensión de los requerimientos y expectativas de los clientes y stakeholder en productos y servicios.
	Competitividad diferencial.
	Aumento de la rentabilidad hasta un 27%.
	Tienen un 93% más de posibilidades de alcanzar resultados financieros diferenciales al promedio, las empresas percibidas diversas en aspectos de género.
	Aumento hasta del 22% en productividad.
	Aumento del 39% de complacencia de los clientes.
	Las personas LGBTIQ+ aumentan su productividad hasta un 30% en espacios laborales seguros e inclusivos.
	22% menos de rotación.
	Conocimiento del nivel de integración con los ODS y su estrategia.
Desde la responsabilidad social empresarial -RSE-	Prácticas laborales socialmente más responsables en ética, equidad y respeto.
	Mejora en las condiciones de trabajo y condiciones de vida de las personas.
	Se establece un marco organizacional de gestión basado en el desarrollo sostenible.
	Valor compartido: Permeando la cultura organizacional a los grupos de interés.
	Aplicación de prácticas empresariales que aportan a la construcción de un mercado equitativo que fortalece sociedades más estables y prósperas.
	Reducir la desigualdad y crear productos y servicios ajustados a las expectativas de los clientes.

	Aplicación de valores de una organización basados en el respeto y promoción de los derechos humanos y trabajo digno para generar nuevos negocios.
	Estrategia de negocio: Gestionar la diversidad es parte de la estrategia del negocio y convertirla en un pilar de la política de RSE.
	Aplicación de los ODS en la cultura organizacional y practicas diarias de trabajo.
	Fomento de la formalización y crecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas, incentivando la generación de empleo decente y condiciones que promuevan la creatividad, innovación, productividad y competitividad.
	Promoción de condiciones laborales decentes y productivas para las personas sin distinción de género, identidad, discapacidad, e igualdad salarial para todos.
	Protección de los derechos laborales y fomentar espacios laborales seguros, libres de discriminación para las personas LGBTIQ+.
	Fomento de inclusión económica de los ciudadanos, sin distinción por concepto de sexo, género, raza u otra.
	Eliminación de prácticas y políticas discriminativas y promoviendo legislaciones y acciones diversas, inclusivas y equitativas que aporten a la creación de valor compartido.
	Mejorar el acompañamiento y alianzas para las organizaciones en pro de fortalecer la implementación adecuada de normas y buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+.

Nota: Elaboración propia

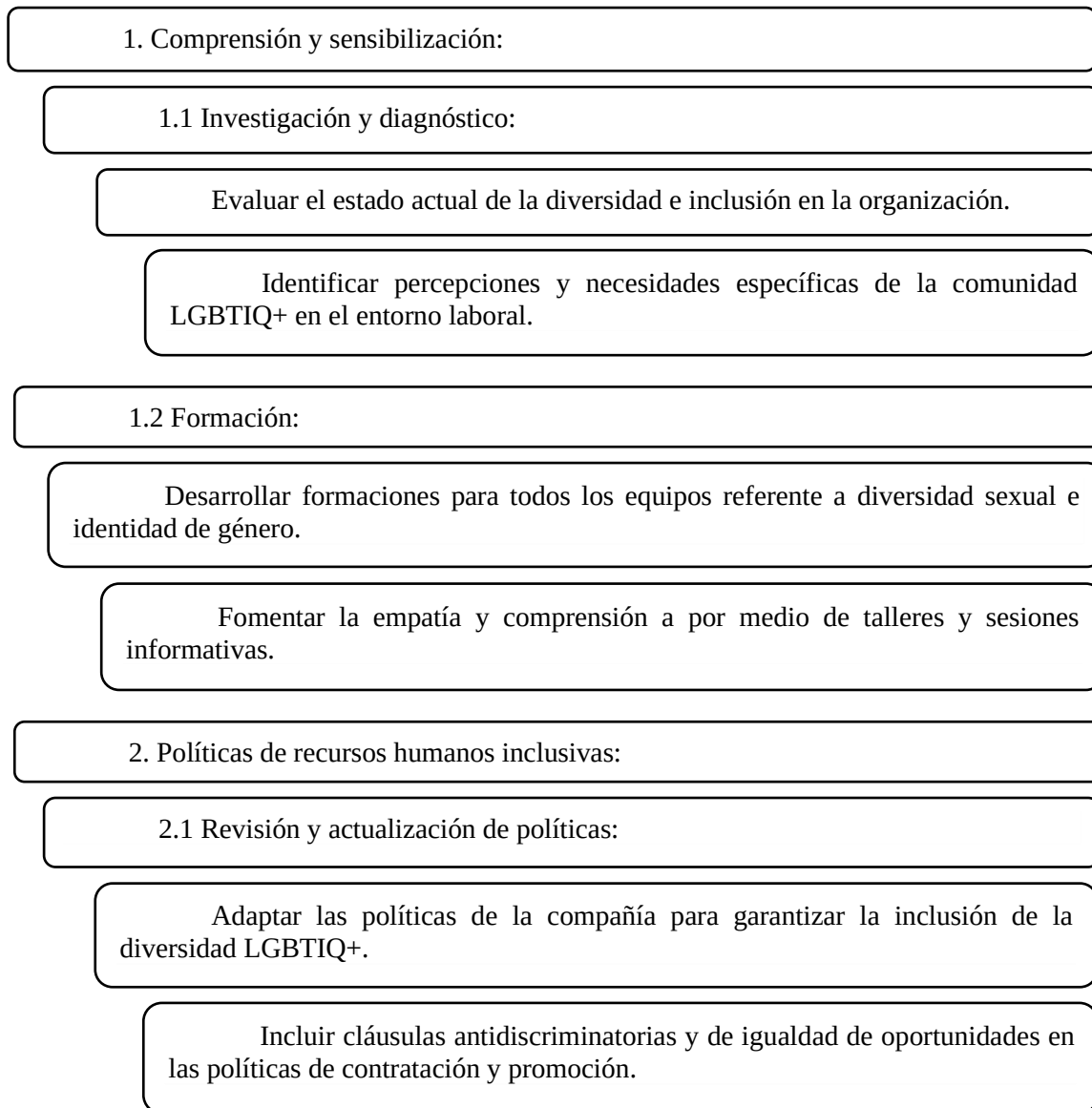
“No logra el desarrollo sostenible excluyendo a cualquier segmento de la población mundial.”
(Nacionesunidas, www.un.org/, 2022)

7.3 Proponer una hoja de ruta con los elementos que aportan a la creación una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.

Con base en lo analizado hasta este punto, se presenta una propuesta de elementos clave a considerar en una hoja de ruta para la creación de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.

7.3.1 Propuesta de hoja de ruta con módulos que aportan a la construcción de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+

Figura 30. Puntos clave modulares a considerar en una hoja de ruta para la creación de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.



2.2 Beneficios y apoyo:

Ofrecer beneficios inclusivos, como planes de salud que cubran las necesidades específicas de la comunidad LGBTIQ+.

Implementar políticas de licencia inclusivas y apoyo psicológico.

3. Cambio cultural:

3.1 Liderazgo inclusivo:

Capacitar a los líderes para fomentar la inclusión y diversidad en sus equipos.

Establecer modelos de liderazgo que promuevan la igualdad.

3.2 Comunicación interna:

Desarrollar campañas de comunicación interna que destaquen lo valioso de la diversidad.

Abrir espacios para el diálogo para compartir experiencias y perspectivas.

4. Redes y comunidades LGBTIQ+:

4.1 Creación de grupos de apoyo:

Establecer grupos de apoyo y redes para empleados LGBTIQ+.

Facilitar la conexión y colaboración entre empleados que comparten experiencias similares.

4.2 Participación externa:

Colaborar con organizaciones externas LGBTIQ+ para fortalecer el compromiso y la colaboración.

5. Evaluación continua y mejora:

5.1 Métricas de diversidad:

Establecer métricas para medir el progreso en términos de diversidad e inclusión.

Realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción y satisfacción de los empleados.

5.2 Adaptación de estrategias:

Revisar y ajustar la hoja de ruta atendiendo a los resultados y las nuevas necesidades.

Mantener un enfoque flexible y receptivo a la retroalimentación.

Recuerda personalizar esta hoja de ruta según la cultura y características de la compañía.

Nota: Elaboración propia

7.3.2 Políticas y guías generales para la construcción de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización

Se presentan las siguiente políticas y guías generales que pueden ser de utilidad para organizaciones que consideren la implementación de una cultura y gestión diversa e inclusiva LGBTIQ+ abordada en este estudio, siendo estas las siguientes:

Cuadro 15. *Lista de políticas y guías para la implementación de una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+ en la organización.*

Política de derechos humanos.
Política de principios de negocio responsable.
Guía de lenguaje incluyente.
Política de igualdad, diversidad e inclusión.
Política de licencia de maternidad, paternidad y homoparental.

Política de publicación de vacantes, reclutamiento y selección de talento.
--

Guía de responsabilidad social empresarial desde la diversidad.

Nota: Elaboración propia

7.3.2.1 Política de derechos humanos

1. Introducción

“La compañía está comprometida con el respeto de los derechos y la dignidad de todas las personas, y se propone beneficiar y salvaguardar el bienestar de los ámbitos y espacios en donde hace presencia.

En esta política se documenta el compromiso con los derechos humanos alineados con los principios de negocio y demás normas, encaminadas a velar por el respeto y aplicación de las mismas por parte de los grupos de interés, haciendo uso de la debida diligencia en pro de reconocer, evitar, corregir y prevenir la transgresión de derechos.

La política se sustenta en los principios de actuación de la organización y derechos humanos de las naciones unidas, teniendo como fundamento los convenios y compromisos a mencionar:

- El pacto mundial de las naciones unidas,
- La declaración universal de los derechos humanos de las naciones unidas,
- Las directrices para la organización en pro de la cooperación y el desarrollo económico para empresas multinacionales,
- Los convenios fundamentales de la organización internacional del trabajo.

2. Objeto y Alcance de esta Política

El objeto de esta política es documentar y reafirmar el compromiso de la organización referente a fomentar el respeto hacia los derechos humanos de las comunidades y grupos de interés con los que nos relacionamos desde la operación y cadena de suministro e implantar pilares generales y acciones para garantizar este compromiso de parte de la operación interna y externa.

Siendo así se define el marco de actuación de esta política la cual abarca a toda la operación organizacional donde se encuentre ubicada sin distinción alguna.

3. Nuestros Compromisos

Se está comprometido con la defensa y fomento de los derechos humanos que se aplican en la esfera de influencia de cara a los grupos de interés como colaboradores, clientes, proveedores y sociedad en general, concretándose así:

3.1. Compromiso con el cliente

En esta empresa se trabaja para entregar productos y servicios que aporten a la generación de un efecto favorable en las personas teniendo en cuenta:

- La Seguridad: Garantizando el cuidado de su información por medio de los productos y servicios asegurando procesos estrictos con la debida calidad.
- La Privacidad: Trabajar para garantizar el apropiado trato de datos personales a fin de velar por los derechos y libertades de los ciudadanos, en especial, el derecho fundamental al amparo de la información de índole personal.
- No-discriminación: Brindar un trato igualitario a todos los clientes, buscando suplir sus necesidades, alejados de prejuicios asociados a, género, orientación sexual, raza, nacionalidad, edad, estado civil, discapacidad o cualquier otra.
- El desarrollo e implementación responsable de productos y servicios: Accionar especial cuidado en las propuestas de valor, con mayor foco en las que aplican tecnologías avanzadas, implementando la debida diligencia en cada fase de su desarrollo y aplicación.

3.2. Compromiso con el empleado

Trabajamos para fortalecer acciones y una cultura de acato de los derechos laborales y prevenir actuares discriminatorios. Estos compromisos son:

- Diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades: Fomentar la igualdad de trato y oportunidades para todos los colaboradores en todos los espacios de la compañía, evitando cualquier tipo de discriminación y sin prejuicios asociados a su orientación sexual, edad, raza, discapacidad u otro, así mismo, promover la equidad de género, disminuyendo las brechas

salariales entre hombres y mujeres. Rechazar y aplicar acciones contra todo acto sectario, de acoso, intimidación física o verbal en el contexto laboral.

- Seguridad y salud: Promover y capacitar en mecanismos de salud y seguridad laboral, equilibrando la vida personal y profesional concientizando en la cultura del autocuidado y el comportamiento responsable por parte de todo el equipo.

- Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva: Asegurar la libertad sindical, el derecho de asociación, negociación colectiva y huelga en las operaciones.

- Trabajo forzoso: Rechazar y prohibir toda forma de trabajo obligado o de tráfico de personas al interior de la empresa y trabajar por minimizar todo riesgo en este sentido.

3.3. Compromiso con la sociedad

La empresa esta comprometida con la co creación de un efecto favorecedor en pro del desarrollo sostenible en los ámbitos en los que hacemos presencia:

- Anticorrupción: Se actúa con integridad. Combatimos la corrupción en sus diversas modalidades, fortaleciendo procedimientos y capacitando continuamente a los equipos en esta materia.

- Medioambiente:

El actuar está enfocado en prevenir generar contaminación, protegiendo la biodiversidad, usando eficientemente los recursos.

Alejarnos cada vez más en la operación de la generación de emisiones de gases de efecto invernadero, promoviendo el uso de energías renovables.

Fomentar la innovación de servicios y productos digitales que aporten a la solución de los desafíos ambientales, ocasionando un efecto propicio para el medio ambiente por medio del uso de la tecnología.

- Comunidad: Fortalecer la comunicación con los grupos de interés, respetando sus espacios y derechos económicos, sociales y culturales fortaleciendo así la confianza y lograr

contribuir positivamente en el desarrollo y mejora de condiciones de ambas partes de forma sostenible.

3.4. Compromiso con el respeto de los derechos humanos en las relaciones con socios comerciales y cadena de suministro.

- Exigir y velar por el cumplimiento de parámetros básicos de un negocio responsable basado en el respeto por los derechos humanos internacionales y los principios de actuación de la organización.

- Accionar un proceso de gestión con el fin de validar que los proveedores cumplan con mencionados principios.

- Ser parte activa en actividades enfocadas en la eliminación de todo tipo de vulneración al medio ambiente, actos que financian la corrupción, violación de derechos humanos y discriminación de cualquier tipo.

4. Nuestro sistema de debida diligencia

Nos esforzamos en actuar con la debida diligencia en cada decisión que tomamos como organización basados en los principios junto a los derechos humanos de la organización de naciones unidas (ONU), uniendo esfuerzos con los stakeholder para reconocer y trabajar en el impacto que generamos, riesgos y oportunidad en pro de la mejora.

Todas las áreas de la compañía sin distinción son parte activa y responsables de este proceso con el objetivo de alcanzar los objetivos:

- **Derechos Humanos:** Desde el más alto nivel somos ejemplo interno y externo de nuestra responsabilidad con el respeto hacia los derechos humanos.

- **Revisión de efectos:** De forma periódica medir y evaluar la implementación y los efectos en los derechos humanos generados por la operación a fin de identificar fortalezas, oportunidades y riesgos y poderlos abordar a fin de prevenir, mitigar y reparar lo que sea necesario y fortalecer las lecciones aprendidas con los stakeholder.

- **Actualización de procesos:** Basados en los resultados de la validación de efectos anterior, si aplica, se actualizarán las políticas y sistema de gestión a fin de mejorar la forma de trabajo fortaleciendo la responsabilidad empresarial.

5. Canales de consulta y de denuncia

Se cuenta con un canal de consulta y denuncia de negocio responsable para todos los grupos de interés, el cual permite acceder a información pertinente, realizar consultas, peticiones y denuncias que puedan ser considerados actor irregulares y alejados de los principios y políticas.

La información recibida se gestiona con total privacidad y seguridad garantizando las buenas prácticas empresariales y el respeto para todas las partes.

6. Ejecución y seguimiento

El área de responsabilidad social y sostenibilidad corporativa es la encargada de gestionar con debida diligencia esta política en lo concerniente a derechos humanos y responsabilidad corporativa desde todos sus frentes, presentando resultados de su accionar periódicamente y propuestas para la mejora continua junto a los stakeholders.

7. Auditoría Interna

La revisión y acatamiento de esta política podrá ser revisada por el área de auditoría interna o quien haga sus veces, quien contará con la facultad para supervisar los procedimientos aquí plasmados y rendir informe a la gerencia y comités competentes.

8. Entrada en vigor

Esta política entra en ejecución el momento de su aprobación, publicación y socialización por parte de la presidencia de la compañía.” (Telefónica, 2019)

7.3.2.2 Política de principios de negocio responsable

“Esta es una compañía en la que los empleados, clientes, accionistas, proveedores y la comunidad, pueden confiar.

Este documento plasma la cultura corporativa y ética la cual rige la forma en que actuamos individualmente y como equipo, y compone a su vez, la política de sostenibilidad.

Todos los empleados de esta empresa tenemos la responsabilidad de actuar conforme a la cultura organizacional, con respeto, apertura, transparencia y compromiso fortaleciendo relaciones de confianza y sostenibles para todos los grupos de interés.

Buscamos que tanto nuestro equipo interno como la cadena de valor externa aplique los principios o unos equivalentes para asegurar el cumplimiento de lo que defendemos.

De nuestro equipo esperamos la vivencia de lo siguiente:

Nuestros principios de negocio responsable

1. Gestión ética y responsable

Confiamos en que todo el equipo trabaje respetando las leyes, dando un buen trato hacia las diferencias, las personas, las herramientas y en general hacia todos y todo lo que conforma la empresa, rechazado toda corrupción y actuando de forma correcta para que todos crezcamos individual y colectivamente.

Honestidad

Actuamos con rectitud lo que implica:

No se permiten sobornos, promesas u aceptaciones en beneficio propio, que sesguen algún proceso o decisión, o que perjudiquen a la compañía o a un tercero.

Respetamos la ley

Actuamos respetando las leyes que nos rigen internas y externas sin excepción. Tenemos cero tolerancia con actos de corrupción, evasión fiscal y vulneración de derechos.

Competencia leal

Apostamos por los mercados libres, abiertos, diversos y en condiciones de competencia justa para todos, donde todos podamos aportar a mercados más sostenibles y prósperos para todos actuando con responsabilidad y respeto.

Transparencia en los mercados

Somos conscientes de la importancia de contar con la información veraz y oportuna, por lo que la información se proporciona a los grupos de interés y organismos auditores de forma transparente.

Neutralidad política

Somos neutrales políticamente, no profesamos ni actuamos con favoritismo político alguno.

2. Respeto y fomento de los derechos humanos

Fomentamos y respetamos activamente los derechos humanos reconocidos nacional e internacionalmente teniendo en cuenta la declaración universal de los derechos humanos de la ONU y los principios reconocidos por la organización internacional del trabajo (OIT).

Nos regimos por este respeto, la diligencia debida para actuar, identificar, evitar, mitigar y corregir impactos que la operación y grupos de interés puedan llegar a generar.

Así mismo velamos por la libertad y el adecuado uso de la comunicación, información y seguridad de datos con el fin que sean tratados de manera correcta y respetuosa sin colocar en riesgo a nada ni nadie, ni vulnerar ley o derecho alguno garantizando la debida diligencia en cada acción, comunicación o procedimiento.

En caso de que algún derecho o la seguridad se vea comprometida, actuamos con rapidez y responsabilidad para remediar la situación.

3. Gobierno corporativo y control interno

Este principio refuerza el compromiso de la compañía desde su gobierno corporativo con sus grupos de interés, buscando fortalecer la confianza, supervisión y transparencia en cada acción buscando la mejora continua y sostenibilidad a en el tiempo.

Para lo cual es necesario:

Mejora continua de la organización de gobierno corporativo: Estudiar constantemente las mejores prácticas del mercado referentes al buen gobierno y aplicarlas en la operación.

Control interno y gestión de riesgos: La auditoría interna tiene como referencia la estrategia y metas de la empresa a fin de identificar riesgos para la misma y poder accionar lo necesario para prevenirlos o mitigarlos de manera oportuna con las áreas internas de la empresa competentes.

Cuidado de los intereses de los accionistas: Se brinda a los accionistas herramientas para acceder a la información requerida de forma segura, sencilla y confiable que permita tomar decisiones, se acompaña integralmente en pro de fortalecer la relación entre las partes.

4. Responsabilidad con el medioambiente

La protección del medio ambiente es fundamental para el crecimiento y sostenibilidad de toda empresa, por eso somos responsables con su conservación.

Se realizan esfuerzos para minimizar el efecto desfavorable en el medio ambiente y concientizamos en acciones positivas, digitalizando, reciclando y reutilizando cada vez más y siendo parte activa de buenas prácticas con stakeholder.

Gestión ambiental

Se cuenta con la ejecución del sistema de gestión, garantizando el cumplimiento de la legislación ambiental mejorando la gestión de los recursos.

Se fomenta a la cadena de valor a hacer parte de acciones ambientales responsables reduciendo la huella ambiental.

Economía circular

Se accionan principios de economía circular de forma interna y externa con proveedores y clientes.

Se promueve la reducción, reutilización y reciclaje que reduzcan el desaprovechamiento de recursos.

5. Desarrollo y uso responsable de la tecnología

Se controla y garantiza el acatamiento de los estándares de calidad y seguridad en la elaboración de los productos y/o servicios, garantizando la debida diligencia en cada acción promoviendo un efecto medio ambiental y social positivo del actuar.

Cuando se detecta una situación que genere efectos negativos, se comparte la situación a fin de generar acciones rápidas para dar solución.

Se fomenta y sensibiliza en el uso responsable de la tecnología y uso seguro y beneficioso para todos.

Inteligencia artificial

Se sigue el desarrollo de la inteligencia artificial de forma ética, beneficiosa y respetuosa con todos los derechos y seguridad de los individuos y de su información.

6. Comunicación responsable

Se respeta y fomenta la diversidad y libertad de expresión de forma responsable, veraz y ética, cada mensaje compartido es revisado con especial cuidado para cumplir con los estándares de mercado y respeto, previniendo:

- Abusar de la buena fe del consumidor.
- No se incluyen mensaje, lenguaje o imágenes sexistas, discriminatorias ni que inciten al terrorismo, trastornos alimenticios, consumo de tabaco, alcohol ni drogas.
- No abusar de la ingenuidad de menores de edad.

7. Compromiso con los equipos

El equipo es clave para para lograr los propósitos de forma responsable y viviendo la cultura organizacional.

Se concientiza y garantiza el cumplimiento de derechos humanos y laborales, asegurando su seguridad y salud. Se aviva la diversidad e inclusión en los equipos fortaleciendo la equidad, promoviendo el desarrollo y aprendizaje constante, se implementan nuevos mecanismos de trabajo fortaleciendo la cultura de bienestar, equilibrio y confianza.

Derechos laborales

Se garantizan por medio de los principios, acciones y cultura la labor y vida digna de todos los colaboradores sin discriminación o maltrato alguno de ninguna índole, aseguramos el derecho a la asociación.

Diversidad e inclusión

Desde la cultura se cree en el valor y efecto de conformar con equipos diversos e inclusivos, para atraer y retener talento, logrando lo mejor de los equipos, empatizando con todos los clientes e impulsando la innovación y productividad.

Se trabaja para fortalecer la cultura corporativa en equidad, diversidad e inclusión buscando que la forma de pensar y habilidades de los colaboradores permitan aterrizar las mejores decisiones.

En coherencia, se tiene cero tolerancia a cualquier tipo de discriminación, maltrato y micro agresión de toda índole.

Equilibrio de la vida personal y laboral

Se cuenta con formas de trabajo más flexibles basados en la confianza, incrementando la atracción, fidelización, compromiso, satisfacción y productividad de los equipos.

Se cuenta con modelos híbridos de trabajo que aportan el equilibrio de la vida personal y laboral en los roles que sea viable aplicarlos.

Estas formas de trabajo permiten a las personas lograr tiempo equilibrar su vida de manera sana y productiva para todas las partes.

Seguridad, salud y bienestar

Hay conciencia del concepto de salud integral, físico, mental y social, por lo que se fomenta una cultura de bienestar.

Se socializan los procesos y brindan las herramientas para evitar accidentes y enfermedades laborales.

Desarrollo profesional

Se promueve la capacitación de los equipos colocando a disposición herramientas y espacios para asegurar la formación continua que aporten a su desarrollo profesional y al de la compañía.

Se socializa con cada persona los objetivos a cumplir y la forma en que serán acompañados y revisados continuamente para el logro de los mismos, se fomentan los espacios de conversaciones continuas con los líderes para conocer sus avances, oportunidades y fortalezas.

Los procesos de selección y crecimientos se basan en las competencias y meritocracia de las personas.

Nuevas formas de trabajo

Se implementan formas de trabajo más ágiles que permiten llegar a soluciones y acciones de manera más rápida, innovadora, sencilla y autónoma, mejorando la eficacia y eficiencia del negocio.

Compensación

Se brindan empleos de calidad de forma integral, por lo que las compensaciones son basadas en las bandas de mercado salarial y en evaluaciones internas a fin de compensar de manera justa y en equidad la labor de los equipos, basados en los méritos, competencias y responsabilidades y que esto les permita solventar más de las necesidades mínimas.

8. El compromiso con el cliente

Se enfoca en brindar productos y servicios de calidad ajustados a las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Se entrega información clara, sencilla, veraz del producto y/o servicio, desde la preventa hasta la postventa, se resuelven inquietudes y se actúa de forma rápida para brindar el apoyo necesario a fin de garantizar la satisfacción del cliente y fortalecer la confianza.

9. El compromiso con las sociedades en las que se opera

Como compañía se es consciente de la responsabilidad en la mejora social y crecimiento económico del país, razón por la que existe el compromiso a trabajar con honestidad, libres de

discriminación, maltrato y a mantener empleos de calidad que aporten mejorar la calidad de vida de los empleados.

Esto en coherencia con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible de las naciones unidas (ODS) con el fin de no dejar a nadie atrás y crecer en conjunto, co creando valor compartido.

De igual forma, se trabaja en colaboración con demás empresas e iniciativas enfocadas en el avance de contextos de vida y laborales de comunidades que son parte de los grupos de interés.

10. Gestión responsable de la cadena de suministro

Subsiste el compromiso de actuar con transparencia y respeto en la relación con los proveedores y clientes, generando un efecto positivo a la sociedad y planeta con los productos y servicios, en los cuales todos los grupos de interés son parte activa para lograr la sostenibilidad responsable para todos sin distinción alguna aplicando en su actuar los principios de negocio responsable.

11. Ámbito de aplicación

Estos principios son implementables a todas las personas partes de la organización de forma directa o indirecta, como empleados, proveedores, contratistas, buscando que todos actúen de forma responsable y sostenible.

Todas las partes cuenta con canales de comunicación o denuncias para colocar en conocimiento toda situación que considere pertinente revisar lo cual se efectuara de forma diligente y respetuosa para las partes involucradas.

Una vez formados los colaboradores, el incumplimiento de estos principios serán considerados como una falta laboral sensible al procedimiento estipulado para estos casos internamente y acorde a legislación vigente.

12. inquietudes

Si tienes dudas, puedes apoyarte con:

Políticas: Encontrarás recursos serán de utilidad para ahondar en las normas.

Empleados: Si eres empleado, puedes validar con tu líder directo o por medio del canal de denuncias, puedes solicitar mayor claridad a tus dudas o denunciar alguna situación que considere irregular para su revisión.

Proveedores: Para proveedores u otra parte interesada, pueden contactar al canal de denuncias de la página web para solucionar dudas o denunciar alguna situación que considere irregular para su revisión.” (Telefónica Colombia, 2022)

7.3.2.3 Guía de lenguaje incluyente

“Se fomenta la diversidad e inclusión y se es consciente del valor de la misma para ser mejores, aportando a la capacidad competitiva y desarrollo sostenible.

Se busca que todos los colaboradores se sientan parte de la empresa, disfruten de un trato respetuoso y en equidad por lo que se trabaja en que el lenguaje sea un potencializador para la transformar y fortalecer los entornos.

¿Para qué una guía de lenguaje incluyente?

Concientiza de las barreras tangibles e intangibles.

Fomenta a la acción y activa la conversación.

Rompe estereotipos.

Desnormaliza conductas sectarias, discriminatorias, excluyentes.

Acerca a la diferencia.

¿Qué es la diversidad?

Son todas las características que nos hacen únicos más allá de la raza, género, físico, orientación sexual.

Desde la conocida analogía, es hacer que “todas las personas se sientan bienvenidas a la fiesta”, sin distinción alguna.

¿Qué es la inclusión?

Es la generación de espacios en los que las personas puedan sentir que pertenecen, ambientes seguros y puedan ser auténticos sin temor, desde la analogía, es “invitarlos a bailar”.

¿Qué es el lenguaje incluyente?

Es en el que todos caben, no discrimina, ni coloca etiquetas, se centra en el respeto y dignidad.

Falencias cotidianas al comunicarnos

La comunicación es un arte, y cada vez tiene más relevancia desde lo corporativo para transmitir un mensaje entendible y siendo responsables del mismo, sin embargo, es habitual fallar en esto por descuido o desconocimiento.

Algunos de los errores más usuales cuando se conversan suelen ser:

Cuadro 16. *Ítems para una mejor comunicación diversa, inclusiva y respetuosa.*

<i>Generalizar</i> • Los barones no lloran. • Las mujeres son el sexo frágil. • Los afros cocinan muy bien. • Los discapacitados son más agradecidos. • Las lesbianas son ordinarias. • Los gays tienen enfermedades de transmisión sexual.	<i>Minimizar y victimizar</i> • La niña de recepción. • Pobrecito, tiene una discapacidad. • Es desplazado, hay que ayudarlo. • Ella no puede sola. • Opinar que las personas son víctimas por sus vivencias.
<i>Preguntar</i> • ¿Tiene una discapacidad, cuál? • ¿De qué religión eres? • ¿Cómo llego a este cargo? • ¿Cómo saliste del closet? • ¿Cuándo vas a tener hijos?	<i>Ofender</i> • Emplear apodos o expresiones denigrantes. • El cojito, el cieguito, la persona especial. • La niña, el niño. • El guerrillo, el indio. • El maricon, la marimacha, arepera.

Nota: (Ecopetrol, 2020)

Tengamos en cuenta cuando nos comunicamos:

Cuadro 17. *Recomendaciones para mejorar la comunicación diversa, inclusiva y respetuosa.*

<i>Como se expresa comúnmente</i>	<i>Forma adecuada de expresarlo</i>	<i>Recomendaciones</i>
El diagnóstico dado por el médico. El ingeniero validó el informe.	El diagnóstico dado por la médica. La ingeniera validó el informe.	Use el femenino en profesiones cuando aplique.
Los niños de la Guajira recibieron botiquín de salud.	La niñez de la Guajira recibió botiquín de salud.	Implemente términos neutros evitando invisibilizar a las mujeres: niñez, ciudadanía, personas, sociedad.
Se buscan ingenieros industriales, profesores, abogados.	Se buscan profesionales en ingeniería industrial, en docencia, en derecho.	Remplace palabras masculinas por neutros y nombre de las convocatorias y cargos.

Nota: (Ecopetrol, 2020)

De igual forma se invita aludir de forma explícita el termino femenino en casos que la oposición de sexos sea notable para la circunstancia, ejemplo: La evolución cognitiva es semejante en las niñas y niños de 5 años.

Siendo así, se plasman expresiones usadas habitualmente y sus propuestas para mejorar la comunicación:

Cuadro 18. *Expresiones usadas habitualmente y sus propuestas para mejorar la comunicación diversa, inclusiva y respetuosa.*

<i>Expresión usada</i>	<i>Se propone</i>
Madre soltera	Madre
Enviar informes a los coordinadores	Enviar informes a las coordinaciones
Los padres y madres	Las familias
Las enfermeras	El personal de enfermería
Marica / amanerado / maricon	Persona homosexual, hombre gay
Marimacha / arepera	Mujer lesbiana
Hermafrodita	Persona intersexual
Bi / Bicicleta	Persona bisexual / hombre o mujer bisexual
Se cambio de sexo	Persona transexual, se realizó una cirugía de afirmación de género.

Nota: (Ecopetrol, 2020)

En esta empresa se llama a las personas por su nombre, no se etiqueta, ni opina o juzga su diversidad, al contrario, se apoya y respeta.

Este lenguaje no solo se aplica en la cultura interna, sino que se permea a las comunicaciones internas y externas, productos, servicios, documentos, publicidad transmitiendo mensajes de equidad, igualdad, diversidad derribando estereotipos.

Las comunicaciones buscan y evitan los siguientes mensajes:

Cuadro 19. Aspectos comunicativos a evitar y fomentar para un lenguaje organizacional diverso, inclusivo y respetuoso.

<i>Se evita</i>	<i>Se promueve</i>
Roles asociados a las mujeres por tradición como trabajos de limpieza, amas de casa, secretarías.	Mujeres y hombres de diversas razas, tallas, religiones, estilos de vestir, condiciones de salud, roles sociales u otros.
Oficios por tradición asociados a hombres, carpinteros, astronautas, conductores de servicio público.	Visibilizar a la mujer trabajadora como militar, científica, operando maquinaria pesada, en áreas técnicas, mujeres plurales.
Estereotipos de belleza masculina o femenina.	Visibilizar a los hombres en roles de papás, haciendo labores del hogar, hombres diversos.

Nota: (Ecopetrol, 2020)

En todas las piezas de comunicación se debe transmitir equidad, si hay imágenes de hombres y mujeres estarán en iguales condiciones de estatura, talla, se verán proporcionales.

Se promueven figuras de mujeres y hombres plurales y diversas.

Comunicaciones escritas

Se propende por comunicaciones escritas indicando el cargo de las mujeres en femenino y de los hombres en masculino, secretario, director, presidenta y en neutro los nombres de los cargos, gerencias, coordinación, jefatura, presidencia.

Neutralizar las posiciones en las áreas: gerencia, coordinación, vicepresidencia, etc.

Buscar que los documentos como contratos, reglamentos, convenios, estén ajustando acorde al género si es hombre trabajador/proveedor, si es mujer trabajadora/proveedora.

Aplicación

Esta guía aplica para todas las personas que hacen parte de esta empresa a partir de su aprobación por el área competente y comunicación a cada persona.” (Ecopetrol, 2020)

7.3.2.4 Política de igualdad, diversidad e inclusión

1. Introducción

“Como empresa la gestión de la igualdad, diversidad e inclusión hace parte de la estrategia corporativa por lo que es un proceso transversal desde la gestión de talento humano y con esta política queremos reafirmar este compromiso.

Se cree que fomentar la diversidad e inclusión basados en la igualdad en los equipos responde a pilares de justicia social y aporta ventajas diferenciales para la compañía, permitiendo la atracción y fidelización del talento, promoviendo la innovación, creatividad y soluciones que nos acerquen a la sociedad actual cambiante y diversa.

Con este documento se transmiten los principios de negocio responsable y reafirma el compromiso con no discriminación e igualdad de oportunidades hacia cualquier persona de los equipos por raza, estado civil, orientación sexual, sexo, identidad de género, raza o cualquier otro.

1.1 Conceptos clave

Diversidad: son todas las características que nos hacen únicos más allá de la raza, género, físico, orientación sexual. La diversidad tiene en cuenta lo que cada persona puede ofrecer al equipo en que se desempeña.

Inclusión: hace referencia a que las personas sientan que pertenecen, a la generación de espacios seguros fomentando la integración efectiva y participación activa de los colaboradores.

Trato igual entre mujeres y hombres: Todos serán tratados por igual sin lugar a discriminación alguna basada en el género, identidad o expresión sexual, maternidades, paternidades, estado civil o responsabilidad familiar.

Oportunidades por igual: Hombre y mujeres tendrán iguales garantías de participación en todos los ámbitos de la organización.

Oportunidades iguales para el acceso al empleo, promoción profesional, capacitación y condiciones laborales: Todas las personas indistintamente de su género serán tratadas con igualdad, y tendrán las mismas oportunidades y condiciones laborales para el ejercicio de su trabajo sin discriminación alguna.

2. Responsabilidad

Es responsabilidad de todos aplicarla y vivirla.

Esta política es aplicable y es responsabilidad de todos los colaboradores en todo su ciclo laboral implementarla, desde que son contratados hasta que finaliza la relación laboral.

Cada persona y cada rol tiene la responsabilidad de ser parte activa y garantizar la inclusión de cada colaborador y debe denunciar cualquier acto contrario a esta política.

3. Compromisos

Con esta política se busca asegurar y documentar la gestión libre de prejuicios referentes a las diferencias respetando los derechos humanos. Se enfatiza en la cero tolerancia contra todo acto de discriminación y rige el compromiso para la mejora continua de buenas prácticas de integración laboral efectiva para todos desde toda diversidad e inclusión.

Para el logro de esto se avanza en la implementación de las siguientes acciones:

3.1 Oportunidades de empleo y meritocracia

Desarrollo de prácticas desde el inicio del ciclo de vida laboral con un lenguaje inclusivo y con base en el mérito y necesidades del cargo.

Fomento de espacios seguros, basados en el respeto a la diversidad e inclusión con oportunidades por igual para todos, aseguramos que haya diversidad en cada proceso de selección o promoción interno y externo.

3.2 Proceso de selección, contratación, capacitación y crecimiento laboral

Desarrollo de prácticas de selección, contratación, desarrollo y crecimiento basados en el mérito, conocimientos, experiencia y competencias laborales requeridas para el rol, se propende

por la diversidad en la presentación de candidatos y el equilibrio entre hombres y mujeres en la contratación y demás espacios de la organización.

Fortalecimiento de la capacitación a personas responsables de equipos a fin que de fortalecer su objetividad e igualdad en cada proceso de toma de decisiones de selección, contratación, promoción o cualquier otra, garantizando el trato igual a todas las personas sin distinción alguna.

3.3 Representación y medición de igualdad

Se trabaja para tener presencia equilibrada en todos los niveles de cargos entre hombres y mujeres, para lo cual medimos el porcentaje de hombres y mujeres en cada área y rol a fin de conocer el grado de representación de cada uno en cada área y fortalecer o adoptar prácticas para la mejora constante.

3.4 Políticas salariales

Se cuenta con política salarial, basada en el mérito en cotejo con las exigencias del rol, con criterios objetivos del salario asignado para el rol independientemente de cualquier condición de la persona, con esta objetividad se reducen las brechas salariales existentes por razón de raza, género, condición o cualquier otro factor.

Semestralmente se realiza seguimiento a la remuneración de las personas a fin de estar en banda de mercado, ajustar mejora, reducir brecha salarial y se presenta indicadores de esto de manera desglosada por género, nivel, edad.

3.5 Formación

Se desarrolla para toda la plantilla talleres, cursos, conferencias, conversatorios sobre diversidad e inclusión a fin de concientizar y capacitar a todos en lo que representa la diversidad para la sociedad y para la empresa esto enfocado en sesgos inconscientes, en derribar estereotipos fomentando la cultura de diversidad e inclusión desde la conciencia individual.

3.6 Espacios de trabajo seguros para todos

Reiterar la cero tolerancia contra cualquier conducta, comentario, gesto u otros comportamientos hostiles contra colaboradores debido en su género, raza, religión, orientación sexual, condición civil o de salud, se prioriza el respeto, prevención y corrección de cualquier conducta de esta índole.

Sensibilización a los grupos de interés con la cultura.

3.7 Comunicación inclusiva, no discriminatoria o sexista

Interna y externamente se aplica la guía de comunicación inclusiva, libre de referencias sectarias de etnia, condición de salud, sexo, identidad de género, expresión sexual, religión o cualquier otra.

3.8 Equilibrio de la vida laboral y personal

La forma de trabajo se basa en la confianza y por esto se cuenta con modelo de trabajo con horarios flexibles e híbrido que permitan balancear la vida laboral y personal, facilitando formas de trabajo, que fortalezcan el compromiso y productividad de los colaboradores, a la par de reconocer el derecho a la desconexión digital.

3.9 Grupos de interés

Sensibilización a los grupos de interés proveedores, empleados, contratistas entre otros en una cultura diversa e inclusiva, reforzando espacios laborales seguros.

Se busca ser cada vez más activos en participación de mesas de trabajo para apoyar acciones que fomenten la diversidad e inclusión LGBTIQ+ desde la creación de oportunidades laborales y de bienestar para todos.

4. Áreas de soporte

Los líderes de cada área, el área de talento humano, la alta dirección en general y el área de responsabilidad social corporativa tienen la meta de fortalecer la cultura de diversidad e inclusión, siendo agentes del cambio, articulando la estrategia en el día a día de la operación y brindando apoyo a casos en lo que sea necesaria su intervención disciplinaria.

5. Dudas y denuncias

Si tienes dudas, puedes apoyarte con:

Políticas: Encontrarás recursos serán de utilidad para ahondar en las normas.

Empleados: Si eres empleado, puedes validar con tu líder directo o por medio del canal de denuncias, puedes solicitar mayor claridad a tus dudas o denunciar alguna situación que considere irregular para su revisión.

Proveedores: Para proveedores u otra parte interesada, pueden contactar al canal de denuncias de la página web para solucionar dudas o denunciar alguna situación que considere irregular para su revisión.

6. Aplicación

Esta guía aplica para todas las personas que hacen parte de esta empresa a partir de su aprobación por el área competente y comunicación a cada persona.” (Telefónica, 2021)

7.3.2.5 Política de licencia de maternidad, paternidad y homoparental

1. Objeto

“Esta política tiene como fin que los colaboradores(as) puedan compartir más tiempo con el recién nacido, apoyando y fortaleciendo lo vínculos familiares en este momento.

Esta política acorta la brecha en razón al género, rompiendo estereotipos predominantes en la sociedad y familia.

2. Principios

Basados en la igualdad de género y protección de la familia.

Propendemos por espacios respetuosos, respeto a la intimidad e integridad sin discriminación alguna.

Una vez culminada la licencia, el padre o madre regresaran a su puesto de trabajo con exactas condiciones.

No discriminamos con ocasión del rol de padre o madre en parejas heterosexuales o del mismo sexo.

Protegemos, celebramos y respetamos a las familias homoparentales.

3. Ámbito de aplicación

Aplica para los colaboradores directos de la empresa, vinculados por medio de contrato de trabajo, no es aplicable personas vinculadas por medio de contrato de aprendizaje.

4. Licencias

4.1 Licencia de maternidad: La empresa otorgará adicional dos (2) semanas, es decir, 14 días calendario de más, a la licencia de maternidad establecida legalmente.

De igual forma se aplicará para el caso de parto múltiple (gemelos, trillizos, etc), La empresa otorgará adicional dos (2) semanas, es decir, 14 días calendario, extendiendo así el tiempo de licencia establecido por la ley.

La remuneración del tiempo no contemplado en la ley, se liquidará de igual forma como se liquida la licencia de maternidad asumida por la EPS, y su cancelación está a cargo de la empresa.

Las condiciones de disfrute (licencia preparto y licencia posparto) se mantienen acorde a lo estipulado legalmente.

Esto aplica de la misma manera para madres adoptantes.

4.2 Licencia de paternidad: La empresa otorgará adicional dos (2) semanas, es decir, 14 días calendario, extendiendo así el tiempo de licencia establecido por la ley.

La remuneración del tiempo no contemplado en la ley, se liquidará de igual forma como se liquida la licencia de paternidad asumida por la EPS, y su cancelación está a cargo de la empresa.

Esto aplica de la misma manera para padres adoptantes.

4.3 Licencia homoparental: La empresa concederá a todos sus colaboradores que tengan una relación con personas de igual género y cuya pareja de a luz o adopten un menor de edad una

licencia remunerada, independientemente si este tipo de licencias está o no regulado por la legislación laboral del país.

Para acceder a esta licencia la persona deberá:

Declaración bajo juramento aclarando si ostenta el cuidado primario o secundario del infante:

Si el colaborador(a) ostenta el cuidado primario del niño(a), contará con iguales condiciones de la licencia de maternidad regulada por la ley más las dos (2) semanas adicionales dadas por la empresa (14 días calendario).

Si el colaborador(a) ostenta el cuidado secundario del niño(a), contará con iguales condiciones de la licencia de paternidad regulada por la ley más las dos (2) semanas adicionales dadas por la empresa (14 días calendario).

Para la remuneración de la licencia se aplican los mismos parámetros contemplados legalmente para la licencia de maternidad y paternidad según aplique, y el pago de la misma es asumida por la empresa en su totalidad.

Nota. Esta licencia no es acumulable con las licencias de maternidad o paternidad, motivo por la cual si el colaborador(a) disfrutó de una de estas por el mismo evento no da cabida al disfrute de la licencia homoparental.

4.4 Licencia por situación de aborto o parto no viable para la pareja de la mujer:

La empresa concederá a sus colaboradores licencia remunerada de dos (2) semanas, es decir, 14 días calendario en el evento en que su pareja (esposa/ pareja /compañera permanente) experimente un parto prematuro no viable o un aborto, esta licencia será asumida 100% por la compañía.

5. Regreso paulatino de la licencia de maternidad o paternidad

Al momento en que la madre y/o el padre se reintegren posterior a la culminación de la licencia de maternidad o paternidad, el colaborador(a) podrá retornar paulatinamente a sus labores,

lo que significa que contara con una (1) hora menos en su jornada laboral diaria por periodo de treinta (30) días calendario, tiempo que se debe coordinar con el líder directo.

Si tanto el padre y la madre son colaboradores de la empresa, aplica para ambos este regreso paulatino.

Para el caso de la mamá, al momento del reintegro y aun este en licencia de lactancia, este beneficio también es aplicable, es decir, se puede unir con la hora de lactancia o al finalizar el periodo de vacaciones que haya disfrutado inmediatamente finalizada la licencia de maternidad.

6. Consideraciones generales

Estas licencias son un beneficio extra legal que ofrece la empresa a sus colaboradores(as), por lo cual la compañía tiene la potestad de desmonte o modificación de las mismas, sin que esto se considere una desmejora en las condiciones laborales ni derecho alguno.

La legalización de estas licencias debe realizarla en el término de cinco días hábiles a la ocurrencia del nacimiento/adopción entregando los siguientes documentos:

Cuadro 20. Soportes para legalización de licencias.

<i>Licencia de maternidad</i> • Certificado de licencia de maternidad en original. • Certificado de nacido vivo. • Registro civil de nacimiento el menor. • Copia de la epicrisis de la madre. • Copia de la cédula de la colaboradora. • En caso de madre adoptante acta de entrega del menor.
<i>Licencia de paternidad</i> • Certificado de licencia de maternidad de la madre en original. • Registro civil de nacimiento del menor • Certificado de nacido vivo. • Copia de la epicrisis de la madre. • Copia de la cédula del padre. • Copia de la cédula de la madre. • Registro civil de matrimonio, partida eclesiástica o declaración de unión marital de hecho. • En caso de padre adoptante acta de entrega del menor.

Licencia homoparental

- Certificado de licencia de maternidad de la madre en original (si aplica).
- Registro civil de nacimiento el menor.
- Certificado de Nacido Vivo.
- Copia de la cédula de la madre (si aplica).
- Copia de la cédula del trabajador(a).
- Copia de la epicrisis de la madre (si aplica).
- Registro civil de matrimonio o declaración de unión marital de hecho.
- En caso de padre adoptante acta de entrega del menor (si aplica).
- Declaración juramentada en donde se manifieste si es cuidador primario o secundario del menor.

Licencia por situación de aborto o parto no viable

- Declaración de unión marital de hecho o registro civil de matrimonio.
- Certificado médico que soporte el periodo de descanso por aborto o parto no viable otorgado a la madre.
- Copia de la epicrisis de la madre.

Nota: (Telefónica, 2018)

7. Legalización

La legalización de estas licencias debe realizarla en el término de 5 días hábiles a la ocurrencia del nacimiento/adopción.

Si el colaborador(a) no radica la documentación en los tiempos establecidos, la empresa se reserva la potestad de no otorgar el beneficio, o de concederlo no remunerado.

Si el padre y la madre son colaboradores de la empresa, aplica para ambos esta política en su totalidad.

Nota: Si en el momento de entrar en vigor esta política, hay colaboradores(as) disfrutando las licencias de maternidad y paternidad establecidas legalmente, esta política les será extensiva para su disfrute.

8. Vigencia

Esta política aplica a partir de su aprobación por el área competente y comunicación.”
(Telefónica, 2018)

7.3.2.6 Política de publicación de vacantes, reclutamiento y selección de talento

Al interior de la empresa se unen esfuerzos para que los procesos de atracción, reclutamiento y selección sean cada vez más ágiles, eficaces y abiertos, implementando buenas prácticas orientados a ser proactivos, atraer, elegir y fidelizar a las personas con competencias y cultura necesaria para seguir creciendo.

1. Alcance

Esta política, tiene por objetivo definir pautas que deben tenerse en cuenta en los procesos de reclutamiento y selección para las vacantes que se presenten en la organización asegurando oportunidades iguales para todos dentro y fuera de la organización. Es aplicable a todas las áreas que requieran personal.

Garantizamos el cumplimiento de esta política basados en el compromiso desde talento humano y los líderes:

- Fomentar la agilidad y calidad en los procesos de atracción y promoción del mejor talento.
- Incluir en los procesos, ejercicios que permitan ver las competencias y actitudes de las personas las cuales puedan impactar positivamente al equipo, cultura y objetivos.
- Promover la sana competencia e igualdad de oportunidades para los y las colaboradores(as) de la compañía en los procesos de selección.
- Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando toda clase de discriminación o preferencia de raza, sexo, responsabilidades familiares, edad, identidad de género, ideología o institución educativa.

2. Inicio del proceso – revisión del perfil

El área de talento humano revisará el perfil junto con el líder de la vacante para que el mismo sea actualizado si es necesario.

Se incluirá en todo el perfil lenguaje inclusivo aplicando la guía de lenguaje incluyente, haciendo referencia al cargo, funciones y demás de manera neutra, jefatura, líder de, coordinación.

3. Publicación de la vacante en portales externos e internos

Se publicará la vacante de manera interna en los medios dispuestos por la empresa y de manera externa en portales de oferta y búsqueda de empleo, en la publicación se hará referencia a nuestra posición diversa e inclusiva para todos los candidatos, implementando siempre al inicio de la publicación la siguiente frase:

En esta empresa se valora y fomenta la inclusión y diversidad, generando oportunidades en igualdad para todos(as) los(as) postulantes, promoviendo equipos más diversos.

4. Entrega de candidatos

El área de talento humano entregará al líder de área mínimo 3 candidatos para el rol buscado, esta terna debe estar compuesta por personas que cumplan con el perfil y que sean diversas, no debe ser una terna “homogénea”, ni de solo hombres ni de solo mujeres, las ternas deben ser diversas y competitivas, esto aplica para todas las áreas de la organización.

5. Líderes capacitados para entrevistar

Los líderes se encuentran previamente capacitados para realizar entrevistar que aporten valor real, se preguntará a los candidatos cómo prefieren ser llamados, y se indagará sobre competencias, experiencia y cultura que ayude a predecir su adaptación y aporte al equipo y objetivos.

Si la entrevista se realiza de forma virtual, se implementarán fondos alusivos a la cultura de igualdad de oportunidad, inclusión y diversidad.

6. Validación de cumplimiento de requisitos - métodos de selección

La revisión del cumplimiento del perfil y requerimientos es un proceso que implica equiparar los conocimientos, experiencia, habilidades y personalidad de los candidatos. Para lo cual se tendrán en cuenta los resultados de pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas, assessment center, entrevistas individuales u otro método implementado en el proceso, siendo indiscutible la realización de las entrevistas, se debe tener presente que las pruebas psicotécnicas sus resultados son predictivos mas no son exactos.

Todo postulante que no cumpla con el perfil o discrepe en su manera de pensar y actuar con la cultura organizacional no será viable su avance en el proceso.

Los postulantes que presenten alguna discapacidad que les genere dificultad para la ejecución de algún instrumento de selección, deberá informarlo en su postulación, para adaptarlos y asegurar la no discriminación por esta causa.

7. Aplicación

Esta guía aplica para todas las personas que hacen parte de esta empresa a partir de su aprobación por el área competente y comunicación a cada persona.

7.3.2.7 Guía de responsabilidad social empresarial desde la diversidad

“Los ODS no son objetivos aislados, los ODS están interrelacionados a partir de la gestión diaria y las metas, tejiendo una red a la par de la estrategia. Por lo cual se puede influir en varios de éstos de forma directa e indirecta.

Esta relación es una oportunidad para innovar en la búsqueda de la mayor contribución posible.

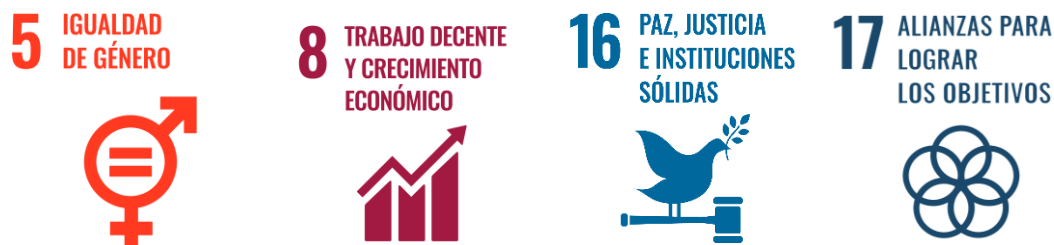
La organización ha estudiado cuales son los ODS a los que se puede aportar de manera más directa desde el modelo de trabajo diverso e inclusivo, considerando las capacidades técnicas y la relación con los distintos ODS.

Se es consciente que existen metas que impactan positivamente en otras lo que facilita potenciar los efectos de la estrategia y detectar con antelación oportunidades de mejora para intervenirlas oportunamente. Este conocimiento presenta una visión más dinámica del trabajo en ODS que permite enfocar esfuerzos en objetivos y acciones más claros de cumplimiento, lo cual permite diseñar con mayor precisión nuestra estrategia de contribución y adaptarla en el tiempo, orientando mejor las acciones a implementar, servicios y productos que cumplan con el propósito de incrementar la contribución al desarrollo socioeconómico y aminorar el efecto desfavorable en el ámbito social-económico que se llegue a generar.

Siendo así, para el caso la empresa se centra en los siguientes ODS:

Favorecer el progreso de la economía circular trascendiendo la responsabilidad:

Imagen 25. *Objetivos de desarrollo sostenible número 5.8.16 y 17.*



Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

Desde el ODS 5 el propósito se centra en fomentar la inclusión, la igualdad y la equidad LGBTIQ+:

Imagen 26. *Objetivo de desarrollo sostenible número 5.*



Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

Lograr un 33% de mujeres o personas LGBTIQ+ en roles de dirección en la empresa y lograr la igualdad de remuneración eliminando la brecha salarial.

Impulsar iniciativas en pro de la reducción de brecha salarial con base en el sexo o identidad de género.

Desde el ODS 8 se trabaja para impulsar condiciones laborales dignas en equidad, diversidad e inclusión que aporten al crecimiento integral y sostenibles para todos:

Imagen 27. *Objetivo de desarrollo sostenible número 8.*



Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

Implementación de buenas prácticas desde el momento que inicia la búsqueda de talento.

Capacitar a los colaboradores en diversidad, equidad e inclusión.

Cerrar toda brecha salarial que pueda existir en razón a la diferencia de edad, sexo, identidad de género, etnia, responsabilidad familiar o cualquier otra.

Promover productos y servicios diversos para todos los clientes.

Fomentar una cadena de suministro responsable y sostenible, incorporando criterios éticos y responsables en todos los procesos.

Desde el ODS 16 se propone promover el buen gobierno y respeto a los derechos humanos mediante buenas prácticas corporativas:

Imagen 28. *Objetivo de desarrollo sostenible número 16.*



Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

Mantener nuestro liderazgo basado los derechos humanos y a la par los servicios y productos bajo los pilares de la diversidad, transparencia y la fiabilidad.

Fortalecer la confianza de los clientes por medio del uso responsable y ético de la tecnología, respetando el acceso a la información, privacidad y autonomía.

Promover la confianza y el desarrollo de sociedades más inclusivas, apoyando liderazgos y prácticas que abarquen la diversidad, justicia y equidad evitando la discriminación en todas sus formas.

Desde el ODS 16 fortaleceremos más y nuevas alianzas para un desarrollo responsable y sostenible:

Imagen 29. *Objetivo de desarrollo sostenible número 17.*



Nota: (Pactomundial, www.pactomundial.org, s.f.)

Gestaremos espacios que impulsen la co creación de conocimiento y buenas prácticas con diferentes organizaciones, entidades públicas y privadas que aporten a la mejora de la gestión organizacional y comercial.

En esta empresa se conoce la responsabilidad existente para avanzar hacia un mundo más diverso, igualitario e inclusivo siendo un agente propulsor de estos valores en los espacios en que operamos.

Se entiende que la diversidad es una fuente de talento y trabajamos con el propósito de alcanzar mayor apertura y diversidad en los equipos. Por lo que una de las metas es contar con equipos más diversos sin brechas salariales ni de ninguna índole que aporten a la innovación y crecimiento empresarial.

Sin embargo, la diversidad va más allá de mejorar los números de un colectivo, pesa más la inclusión, se unen esfuerzos por promover una cultura organizacional en la que las diferentes formas de vivir aporten a mejorar el sistema decisional y así la sostenibilidad en el tiempo de

manera productiva y rentable para todos, fortaleciendo la economía circular; a la par confiamos en la colaboración y alianzas para lograr los retos que se presentan.

- *Diversidad en todos los niveles*

Para esta empresa la diversidad e igualdad LGBTIQ+ son elementos claves y hacen parte de la estrategia. Operar en la actualidad, en contextos económicos retadores y demandantes, nos lleva a impulsar las diferencias y diferentes acciones en los productos y servicios a fin de llegar a más clientes y stakeholder para satisfacer sus expectativas, generando bases para que la diversidad se perpetúe.

De igual forma se lleva a cabo iniciativas para garantizar un liderazgo y así mismo el acceso a crecimiento y oportunidades laborales de forma equitativa, sin sesgos.

Acciones tales como mejorar la redacción de los perfiles de cargos avanzando hacia un lenguaje neutral, eliminando barreras para la postulación de las personas, generando así vacantes más inclusivas.

A la par, se cuenta con procesos para garantizar candidatos diversos en el reclutamiento y selección para cubrimiento de vacantes.

Se ha realizado revisión salarial a fin de eliminar las brechas en razón a la diferencia de sexo, identidad de género, edad, responsabilidad familiar u otro, y dicha revisión se realizará semestralmente.

Estas acciones reafirman la cultura organizacional y compromiso interno y externo con la diversidad, inclusión y equidad; se comprende la importancia de la prosperidad económica la cual no puede ser excluyente, no existe prosperidad económica si la mayoría no se beneficia de ella, es por esto que se unen esfuerzos en la mejora de las prácticas en la que para todos hay beneficios y así se fortalezca la economía y prosperidad circular cuidando a la par las libertades y derechos de todos.

Los ODS han marcado el horizonte al cual apuntar y como empresa se está llamado a acelerar la marcha desde la acción en pro de un futuro empresarial productivo, rentable y sostenible integralmente para todos.

- *Metas*

ODS 5

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las personas, mujeres y población LGBTIQ+.

5.2 Asegurar la participación en igualdad, efectiva y plena de las personas LGBTIQ+ y mujeres a oportunidades de liderazgo dentro de la organización.

5.3 Implementar una comunicación neutral, diversa e incluyente que promueva el empoderamiento de la diversidad desde el respeto e igualdad.

ODS 8

8.1 Fomentar políticas encaminadas al desarrollo en pro de generación de empleo decente, diverso e inclusivo para todos en especial LGBTIQ+, la creatividad y la innovación.

8.2 Al 2030, alcanzar el trabajo decente, digno y productivo para todas las mujeres, hombres, jóvenes y personas LGBTIQ+, y a la par la remuneración en igualdad.

8.3 Aportar a la disminución de la proporción de personas LGBTIQ+ que no cuentan con condiciones laborales dignas y legales.

8.4 Resguardar los derechos laborales, promoviendo espacios de trabajo seguros para las personas y libres de riesgos.

ODS 16

16.1 Fortalecer buenas prácticas y conocimientos mediante la cooperación empresarial, educativa, nacional o internacional, para formar en capacidades que prevengan la violencia y discriminación en razón al sexo, identidad de género, raza o cualquier otro.

16.2 Reducir la corrupción y sesgos en toda presentación o circunstancia.

16.3 Asegurar el acceso en igualdad a la información y posibilidades de crecimiento laboral.

ODS 17

17.1 Generar alianzas con empresas, entidades educativas, buscar apoyo de naciones unidas y entidades gubernamentales en materia de buenas prácticas de gestión del talento humano e innovación, incrementando el intercambio de conocimientos y co creando nuevas perspectivas a fin de implementar mejores y nuevas prácticas que aporten la responsabilidad social y economía sostenible integral.” (Telefónica, 2023)

8. Conclusiones

En este punto del análisis, se concluye que existe carencia de investigación académica desde el enfoque empresarial sobre el fenómeno estudiado, los avances desde el management organizacional en este frente son empíricos por las necesidades del mercado y sociales, por tanto las empresas que han estado despiertas y han escuchado dichas necesidades son las organizaciones que a hoy apuestan por la gestión de buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ en el lugar de trabajo, desde su cultura y procesos, pues son conocedoras y beneficiarias de sus efectos como los son, la apertura a nuevas oportunidades de negocio, facilidad para la mejor gestión de riesgos, el incremento de la productividad, ser referente de marca empleadora diversa e inclusiva LGBTIQ+, contar con densidad y fidelidad del talento, ser líder competitivo y propulsor de productos y servicios más innovadores mejorando la satisfacción de clientes internos, externos, socios y grupos de interés.

Si bien la temor al cambio organizacional puede retraer a algunos líderes a jugársela por gestionar una cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+, la actualidad social, empresarial y de mercado hace inviable continuar laborando y avanzando sin la misma, pues recordemos como lo indicó Peter Drucker “La cultura se come como desayuno a la estrategia”, pues es la cultura la que convierte la estrategia en acciones que generan resultados, es por ende, que en este estudio se logra identificar, caracterizar, analizar y compilar las buenas prácticas de gestión de talento humano que implementan empresas líderes en Colombia en cultura diversa e inclusiva LGBTIQ+, las cuales son aterrizables de forma sencilla en su mayoría a todas las empresas, indistintamente del sector, tamaño, ubicación o cualquier otro aspecto, esto de la mano con la generación de conciencia, comprensión, medición, un liderazgo ejemplarizante junto a una estrategia coherente que involucre la diversidad de manera transversal en todos los procesos de la organización.

Si bien es cierto, hay avances a nivel corporativo en la gestión de diversidad e inclusión, esto sigue siendo superficial, las empresas continúan manifestando su compromiso por la construcción de espacios corporativos más diversos e inclusivos, sin embargo, aún es necesario avanzar del mensaje a la acción estratégica integral, con claridad de objetivos, acciones específicas, metas, indicadores y recursos asignados, dejando así de trabajar superficialmente y generando cambios reales.

Pues lo que se encuentra a hoy, es que de 252 empresas encuestadas en Colombia en el año 2023 por Aqualis, solo el “34% de las compañías encuestadas desagrupa su plantilla por orientación sexual, sin embargo, únicamente el 8% fija indicadores de representación en este foco; el 28% desagrega por autoidentificación racial y el 34% por información étnica, se halló que el 94% de empresas encuestadas, desagrega la plantilla de su equipo, sin embargo, esto no es representa de forma suficiente la diversidad presente en las compañías.

Así mismo, a pesar que el 62% de las empresas ha desarrollado talleres referentes a las ventajas de la equidad, diversidad y estereotipos de género, solamente el 56% ha efectuado talleres de sensibilización en temática de diversidad sexual, el 27% en temáticas de diferencias generacionales, el 35% respecto a discapacidad y el 29% referente a temas raciales y étnicos.” (Garcés, 2023)

Siendo así, puede decirse que si bien hay empresas que avanzan en esta cultura diversa e inclusiva, existe al mismo tiempo, un buen número de compañías que han descuidado su actuar responsable y sostenible desde el enfoque de las condiciones de vida de sus equipos y así mismo la calidad de empleo ofertada, entendiéndose esta desde la igualdad, equidad, seguridad y prosperidad sosteniendo así la exclusión social.

Es de mencionar, que las empresas que implementan buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ de forma transversal en su estrategia, son aquellas que consideran o analizan los efectos de sus decisiones y forma de operar sobre la sociedad y el mercado, pues hasta acá es claro que las compañías practican su responsabilidad social interna y externa cuando son conscientes en la práctica que los colaboradores hacen parte de esa sociedad que las compañías están llamadas a impactar positivamente, lo cual aterrizan en su interior por medio de las buenas

prácticas organizacionales enfocadas en la adecuada y actual gestión e inversión en talento humano, en la seguridad y salud en el trabajo, en condiciones laborales y salariales justas, dignas y en equidad para todos sin discriminación alguna, en la gestión del cambio y gestión del conocimiento que fortalezcan ambientes sanos, diversos, seguros, innovadores y productivos, así mismo, desde la responsabilidad externa, escuchando las necesidades de sus grupos de interés con el propósito de cooperar al desarrollo social, económico y sostenible para todos de forma integral a largo plazo.

Es así, que se afina el arte de administrar empresas que impacten de forma positiva e integral a la sociedad lo cual es coherente y compatible con la llamada prosperidad empresarial la cual coexiste directamente y puede llegar a ser proporcional respecto a la prosperidad de sus empleados y a la par con el real interés de creación de riqueza financiera de los empresarios, lo que se traduce en la sostenibilidad corporativa como concepto integrador.

Es de concluirse hasta acá, que las empresas con buenas prácticas en diversidad e inclusión LGBTIQ+ en la vía de lo responsable y sostenible son tejedoras de justicia social, paz y estabilidad, y a la par se alejan de la discriminación y de toda segregación laboral, comprendiendo que toda exclusión genera un efecto contrario a la productividad, crecimiento sostenible.

Es por ende, que desde la administración de empresas nos vemos abocados al abordaje e intervención de esta problemática y se observa el emerger del concepto rendimiento sostenible (sustainable performance), el cual se enfoca en compartir información clave, promover el empoderamiento en la toma de decisiones, brindar feedback oportuno en pro de la ascenso del desempeño y en especial reducir la incivilidad organizacional en pro de desarrollo responsable.

A la par de lo anterior, cuando las compañías integran en su estrategia de manera transversal los diez principios del Pacto Mundial de la ONU y los ODS, no solo apuestan por cumplir con sus responsabilidades básicas para con el planeta y las personas, pues a la par cimentan las bases para el éxito a largo plazo.

Por lo tal, la problemática de este estudio y su propuesta de intervención proviene del área del management, ya que cada día se comprende más y mejor el significado de organización

responsable, en donde la ética, la equidad, diversidad, inclusión y el respeto por las diferencias están llamados a permear el sistema decisional de las organizaciones propiciando entornos más sanos, seguros, innovadores, competitivos y productivos, por lo tanto desde la lógica se invita a integrar las buenas prácticas en inclusión LGBTIQ+, los principios de la sostenibilidad y responsabilidad social con la gerencia de recursos humanos.

Siendo así, por medio del análisis llevado a cabo, se propendió por contribuir con el conocimiento y desarrollo para las organizaciones y sus líderes para el logro de beneficios tangibles, intangibles y de sostenibilidad en el tiempo, fortaleciendo la consciencia de su rol como actores en el reconocimiento efectivo de los derechos humanos y la cimentación de sociedades inclusivas e igualitarias por medio de su poder de transformación social y económico. Reconocer la diversidad reta a las compañías a re calcular su zona de confort y a la par abre el espacio para que los colaboradores sean auténticos, permitiendo innovación, felicidad, productividad, fidelidad independientemente de su identidad de género, credo, etnia, u otro la cual con la sinergia corporativa se traduce en desarrollo, crecimiento y rendimiento integral.

Por tanto, se concluye que la administración trasciende cuando agrupa la responsabilidad social desde diferentes frentes, para este caso, desde la gestión del talento humano, por medio de la inclusión y diversidad LGTBIQ+, propiciando entornos y procesos seguros y generando efectos sociales y corporativos por medio de la implementación de buenas prácticas empresariales lo cual resulta en sostenibilidad integral aportando valor para la empresa a través de las personas.

Siendo así, se puede decir que al desarrollar este estudio se buscó visibilizar un fenómeno, se ahondo en la recopilación de información, su análisis, interpretación, compilación y finalmente dar una respuesta al mismo y realizar la entrega de una propuesta de solución, para su implementación y mejora, el objetivo de este documento es contribuir al conocimiento profundo y brindar herramientas aplicables a las empresas desde su gerencia y así cooperar a la construcción de valor compartido.

Finalmente, el propósito de este análisis no es solo la “entrega final”, sino que se apuntó a trascender desde la administración en pro de la generación de conocimiento, de teoría e inquietud por la creación de valor compartido como empresa, academia, personas y sociedad, como un todo

que converge en la mejora continua por medio de la co creación de valor y que con cada nueva necesidad del mercado esta temática de estudio tenga vida, crezca y se alimente de más conocimiento y aporte al desarrollo de las partes interesadas.

9. Referencias

- abc.es. (https://www.abc.es/sociedad/abci-que-significan-siglas-lgtbiq-nsv-202106281419_noticia.html de Julio de 2021). ¿Qué significan las siglas LGBTIQ+? España.
- Aequales. (2020). *www.aequales.com*. Obtenido de *www.aequales.com*:
[https://aequales.com/nuestras-publicaciones/
file:///C:/Users/jlamusca/Downloads/Diversidad-2.0_resumen_280621.pdf](https://aequales.com/nuestras-publicaciones/file:///C:/Users/jlamusca/Downloads/Diversidad-2.0_resumen_280621.pdf)
- Ajila Bohórquez, J. E. (Junio de 2018). *www.ucuenca.edu.ec*. Obtenido de *www.ucuenca.edu.ec*:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30563/1/Trabajo%20de%20Titulacion.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía.
- Arevalo, N. M. (28 de Junio de 2021). *www.larepublica.com*. Obtenido de *www.larepublica.com*: <https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-incluyentes-y-diversas-son-22-mas-productivas-y-27-mas-rentables-3192125>
- Arevalo, N. M. (28 de Junio de 2021). *www.larepublica.com*. Obtenido de *www.larepublica.com*: <https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-incluyentes-y-diversas-son-22-mas-productivas-y-27-mas-rentables-3192125>
- Banco Mundial. (s.f.). *www.bancomundial.org*. Obtenido de *www.bancomundial.org*:
<https://www.bancomundial.org/es/topic/sexual-orientation-and-gender-identity#1>
- Bustamante Tejada, W. A. (5 de Mayo de 2004). *http://www.scielo.org.co*. Obtenido de *http://www.scielo.org.co*:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-58872008000200006
- Caracol Radio, C. (17 de Mayo de 2018). *www.caracol.co*. Obtenido de *www.caracol.co*:
https://caracol.com.co/radio/2018/05/18/nacional/1526594743_392532.html
- Casalimas, C. A. (2002). Investigación cualitativa. *ARFO Editores y Impresores LTDA*, 11.

Centro Nacional de Consultoría. (16 de Mayo de 2018).

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/>. Obtenido de

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/>:

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/2018/05/18/pride-connection-red-que-impulsa-diversidad-e-inclusi-c3-b3n-en-entornos-laborales>

Centro Nacional de Consultoría. (28 de Junio de 2021).

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com>. Obtenido de

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com>:

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/las-companias-incluyentes-y-diversas-son-22-mas-productivas-y-27-mas-rentables>

Centro Nacional del Consultoria. (2021). www.centronacionaldeconsultoria.com. Obtenido de www.centronacionaldeconsultoria.com:

<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/diversidad>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.

CNC, C. N. (2020). [https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true)

[19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true). Obtenido de [https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true)

[19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true): [https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true)

[19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true](https://dc474ff0-5914-4f85-b4fd-19245cc79ca0.filesusr.com/ugd/c967c2_7011c9aab15548aea5e6f22eb0d20cc5.pdf?index=true)

Confecámaras. (13 de Enero de 2022). <https://confecamaras.org.co/>. Obtenido de

<https://confecamaras.org.co/>: <https://confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020>

Consejería DDHH Presidencia de la República de Colombia. (s.f.).

<http://www.derechoshumanos.gov.co>. Obtenido de <http://www.derechoshumanos.gov.co>:

<http://www.derechoshumanos.gov.co/observatorio/publicaciones/Documents/2017/170213-plegable-lgbti.-webpdf.pdf>

Contreras et al. (25 de Junio de 2015). *Redaly*. Obtenido de

www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547212005

Contreras, e. a. (27 de 26 de 2015). <http://www.scielo.org.co/>. Obtenido de

<http://www.scielo.org.co/>:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-30532015000200005

Contreras, O. E. (25 de Junio de 2015). *Redaly*. Obtenido de

www.redalyc.org/articulo.oa?id=479547212005

DANE. (agosto de 2022). www.dane.gov.co. Obtenido de www.dane.gov.co:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-las-personas-con-discapacidad>

DANE. (Agosto de 2022). www.dane.gov.co. Obtenido de www.dane.gov.co:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/segun-sexo>

DANE. (13 de Julio de 2022). www.dane.gov.co. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-poblacion-lgbt/mercado-laboral-de-la-poblacion-lgbt-informacion-historica>

DANE. (2022). www.dane.gov.co. Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-social/presentacion_EPS_poblacion_lgbt-ene2022-may2022.pdf

Diverso, T. (26 de octubre de 2022). talentodiverso.com.co. Obtenido de

<https://talentodiverso.com.co/estas-son-las-10-empresas-mas-incluyentes-de-colombia-en-2022/>

Duarte Romero, A. N., Jiménez Cortés, M. C., & López Hernández, K. D. (30 de Abril de 2020).

<https://repository.usta.edu.co>. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co>:

<http://hdl.handle.net/11634/22998>

Dubin et ál. (2010). *Gestión de la Diversidad*. Madrid: Forética.

Dubin, K. A., Granda, G., & Trujillo, R. (2010). *Gestión de la Diversidad*. Madrid: Forética.

Durán, C. B. (24 de 06 de 2021). *www.forbes.com*. Obtenido de <https://forbes.co/2021/06/24/capital-humano/solo-4-de-cada-100-personas-trans-en-el-pais-tienen-un-contrato-laboral-camara-de-comerciantes-lgbt/#:~:text=Capital%20Humano-,Solo%20%20de%20cada%20100%20personas%20trans%20en%20el%20pa%C3%ADs,atenci%C3%B3n%20>

economipedia. (s.f.). <https://economipedia.com/>. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/equidad.html>

Ecopetrol. (2020). <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion>. Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion>

Ecopetrol. (06 de 2020). https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/04a6515a-721d-41e2-8933-561b158e4169/Gu%C3%ADadeDiversidad_Final.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611692893017. Obtenido de 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. (06 de 2020). https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/04a6515a-721d-41e2-8933-561b158e4169/Gu%C3%ADadeDiversidad_Final.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611692893017. Obtenido de 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: 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. (05 de 2020). <https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/d7dfe6a8-33ab-4a32-96af-3892fc215e59/GuiaLenguajeIncluyenteEcopetrol.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611693005085>. Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/d7dfe6a8-33ab-4a32-96af-3892fc215e59/GuiaLenguajeIncluyenteEcopetrol.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611693005085>: <https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/d7dfe6a8-33ab-4a32-96af-3892fc215e59/GuiaLenguajeIncluyenteEcopetrol.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611693005085>

Ecopetrol. (mayo de 2020). www.ecopetrol.com.co. Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/d7dfe6a8-33ab-4a32-96af-3892fc215e59/GuiaLenguajeIncluyenteEcopetrol.pdf?MOD=AJPERES&attachment=false&id=1611693005085>

Ecopetrol. (26 de enero de 2021). [ecopetrol.com](https://www.ecopetrol.com). Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/programa-de-diversidad-e-inclusion/aristas-diversidad-inclusion>

Ecopetrol. (26 de 01 de 2021). <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/programa-de-diversidad-e-inclusion/aristas-diversidad-inclusion>. Obtenido de <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/programa-de-diversidad-e-inclusion/aristas-diversidad-inclusion>:

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/ResponsabilidadEtiqueta/Entorno/programa-de-diversidad-e-inclusion/aristas-diversidad-inclusion>

Ecopetrol. (01 de 07 de 2021).

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion> . Obtenido de

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion> :

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion>

Ecopetrol. (05 de 04 de 2023).

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion>. Obtenido de

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion>:

<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/sostecnibilidad/social/diversidad-e-inclusion/programa-de-diversidad-e-inclusion>

Familiar, I. C. (s.f.). <https://www.icbf.gov.co>. Obtenido de <https://www.icbf.gov.co>:

<https://www.icbf.gov.co/que-es-la-homofobia>

Flores Rueda, I. C., Tristan Monrroy, B. V., & Martínez Aguilar, M. F. (2021). *Prácticas del pensamiento estratégico*. San Luis Potosí: Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

Forrester, J., & Vigier, A. (2017). <http://www.scielo.org.ar/>. Obtenido de

<http://www.scielo.org.ar/>: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/471>

Garcés, C. C. (19 de 04 de 2023). Colombia aún ocupa bajos lugares en diversidad, equidad e inclusión en la región. *La república*, pág. 1. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/especiales/la-apuesta-por-la-inclusion/colombia-aun-ocupa-bajos-lugares-en-diversidad-equidad-e-inclusion-en-la-region-3594164>

Globalstd. (Agosto de 2022). www.globalstd.com. Obtenido de

<https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad->

social/#:~:text=La%20responsabilidad%20social%20est%C3%A1%20definida,salud%20y%20bienestar%20de%20la

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/belonging/> . Obtenido de <https://about.google/belonging/> : <https://about.google/belonging/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/belonging/at-work/> . Obtenido de <https://about.google/belonging/at-work/> : <https://about.google/belonging/at-work/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/belonging/lgbtq-inclusion/>. Obtenido de <https://about.google/belonging/lgbtq-inclusion/>: <https://about.google/belonging/lgbtq-inclusion/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/belonging/lgbtq-inclusion/> . Obtenido de <https://about.google/belonging/lgbtq-inclusion/> : <https://about.google/belonging/lgbtq-inclusion/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/belonging/philosophy/>. Obtenido de <https://about.google/belonging/philosophy/>: <https://about.google/belonging/philosophy/>

Google. (23 de 03 de 2023). <https://about.google/community-guidelines/>. Obtenido de <https://about.google/community-guidelines/>: <https://about.google/community-guidelines/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/intl/es-419/commitments/> . Obtenido de <https://about.google/intl/es-419/commitments/> : <https://about.google/intl/es-419/commitments/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://about.google/intl/es-419/commitments/> . Obtenido de <https://about.google/intl/es-419/commitments/> : <https://about.google/intl/es-419/commitments/>

Google. (19 de 03 de 2023). <https://careers.google.com/benefits/>. Obtenido de <https://careers.google.com/benefits/>: <https://careers.google.com/benefits/>

Google. (24 de 03 de 2023). <https://careers.google.com/locations/bogota/>. Obtenido de <https://careers.google.com/locations/bogota/>: <https://careers.google.com/locations/bogota/>

- GTC180, G. t. (Agosto de 2022). *emcali.com.co*. Obtenido de <https://emcali.com.co/documents/148832/168010/02.Guia+Tecnica+GTC+180+de+2008.pdf/79823937-310b-7dd1-a392-461dc63e0f0e?t=1532383967187&download=true>
- Guillermo, M. S. (2021). *Comunidad LGBT: Una revisión de la realidad de la inclusión laboral en Colombia desde la perspectiva de la Psicología Comunitaria*. Obtenido de www.repository.unad.edu.co:
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40297/jgmaciass.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Gutierrez, e. á. (22 de 03 de 2021). *dialnet.unirioja.es*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8030346>
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- IBM. (03 de 07 de 2019). <https://www.businessinsider.com/sc/ibm-partner-global-lgbt-community-2019-7>. Obtenido de <https://www.businessinsider.com/sc/ibm-partner-global-lgbt-community-2019-7>: <https://www.businessinsider.com/sc/ibm-partner-global-lgbt-community-2019-7>
- IBM. (04 de 07 de 2022). <https://www.ibm.com/blogs/jobs/ibmers-tim-and-melissa-on-bringing-their-authentic-selves-to-work/> . Obtenido de <https://www.ibm.com/blogs/jobs/ibmers-tim-and-melissa-on-bringing-their-authentic-selves-to-work/> :
<https://www.ibm.com/blogs/jobs/ibmers-tim-and-melissa-on-bringing-their-authentic-selves-to-work/>
- IBM. (19 de 03 de 2023). Obtenido de <https://www.ibm.com/impact/be-equal/communities/lgbtq/#championdiversity>: <https://www.ibm.com/impact/be-equal/communities/lgbtq/#championdiversity>
- IBM. (19 de 03 de 2023). <https://www.ibm.com/impact/reports-and-policies> . Obtenido de <https://www.ibm.com/impact/reports-and-policies> : <https://www.ibm.com/impact/reports-and-policies>

- IBM. (23 de 03 de 2023). *LGBTQ+ Community | Be Equal. (n.d.). IBM*. Obtenido de <https://www.ibm.com/impact/be-equal/communities/lgbtq/> :
<https://www.ibm.com/impact/be-equal/communities/lgbtq/>
- Icontec. (Agosto de 2022). *www.icontec.org*. Obtenido de https://www.icontec.org/eval_conformidad/sello-de-sostenibilidad-icontec/
- ICONTEC. (Agosto de 2022). *www.icontec.org/empresas/#abajo*. Obtenido de <https://www.icontec.org/empresas/#abajo>
- Instituto Colombiano. (s.f.). *https://www.icbf.gov.co*. Obtenido de <https://www.icbf.gov.co>:
<https://www.icbf.gov.co/que-es-el-enfoque-diferencial-de-derechos-0>
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western journal of nursing research*, 749.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de educación*, 25.
- Larepublica.com. (5 de Noviembre de 2021). *https://www.centronacionaldeconsultoria.com*. Obtenido de <https://www.centronacionaldeconsultoria.com>:
<https://www.centronacionaldeconsultoria.com/post/la-meta-para-antes-de-2025-es-formalizar-1-000-negocios-de-la-economia-diversa>
- Lligüin González, M. d., & Luján Johnson, G. L. (02 de 2023). *www.ciencialatina.org*. Obtenido de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5455/8262>
- Martcorena Zambrano, B. A., & Ramos Cruz, K. D. (2020). *www.https://tesis.pucp.edu.pe/*. Obtenido de [www.https://tesis.pucp.edu.pe/](https://tesis.pucp.edu.pe):
https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/20701/MARTICORENA_ZAMBRANO_RAMOS_CRUZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mintrabajo. (agosto de 2022). *www.mintrabajo.gov.co*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/web/guest/empleo-y-pensiones/empleo/politicas-activas-de-empleo/discapacidad>

Morales Acosta, G. V. (2015). <https://www.redalyc.org>. Obtenido de <https://www.redalyc.org:https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551993011>

Morales Olivas, D. L. (2021). *El estado del arte de la inclusión laboral*: (Vol. 1). México: Universidad Anáhuac México, Facultad de Responsabilidad Social. Recuperado el 04 de 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Ricardo-Jimenez-25/publication/359505864_WEB_Responsabilidad_social_y_Sostenibilidad/links/6241209b7931cc7ccff4312/WEB-Responsabilidad-social-y-Sostenibilidad.pdf#page=112

Mundial, P. (Septiembre de 2022). www.pactomundial.org. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/ods/8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico/>

Naciones Unidas de Derechos Humanos. (2017). <https://www.unfe.org/>. Obtenido de <https://www.unfe.org/:https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/Principios-mundiales-para-las-empresas.pdf>

Naciones Unidas. (Agosto de 2022). www.ucundinamarca.edu.co. Obtenido de <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/671-conoces-los-10-principios-del-pacto-global-encuentralos-aqui>

Naciones Unidas. (Septiembre de 2022). www.un.org. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

Naciones Unidas. (Septiembre de 2022). www.un.org/. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/10_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Nair Barrionuevo, F. (s.f.). <https://connectamericas.com/>. Obtenido de <https://connectamericas.com/:https://connectamericas.com/es/content/%C2%BFpor-qu%C3%A9-las-compa%C3%B1as-con-un-alto-grado-de-diversidad-son-m%C3%A1s-saludables>

OECD. (2020). www.oecd.org. Obtenido de <https://www.oecd.org/els/soc/lgbti.htm>

OECD. (2020). www.oecd.org. Obtenido de <https://www.oecd.org/els/soc/lgbti.htm>

- OECD. (2022). *mneguidelines.oecd.org*. Obtenido de <https://mneguidelines.oecd.org/mneguidelines/>
- Oecd. (2022). *www.oecd.org*. Obtenido de <https://www.oecd.org/development/>
- OECD. (2022). *www.oecd.org*. Obtenido de <https://www.oecd.org/acerca/>
- OECD. (2022). *www.oecd.org*. Obtenido de <https://www.oecd.org/els/soc/lgbti.htm>
- OECD. (s.f.). *www.oecd.org*. Obtenido de <https://www.oecd.org/corporate/>
- Ortega, J. (2015). Derechos sexuales en el mundo del trabajo: hacia la promoción de las diversidades sexo-genéricas en contextos organizacionales públicos y privados de Argentina. *Anuario de investigaciones*, 22(1), 71-79. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-16862015000100007&lng=es&tlng=es
- Ortega, J. (13 de 08 de 2018). *https://www.redalyc.org/*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/:https://www.redalyc.org/pdf/3691/369147944007.pdf>
- Pactoglobal. (Agosto de 2022). *www.pactoglobal-colombia.org*. Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/que-es-pacto-global-colombia.html>
- PactoGlobalColombia. (Agosto de 2022). *www.pactoglobal-colombia.org*. Obtenido de <https://www.pactoglobal-colombia.org/pacto-global-colombia/introduccion-estandares-laborales.html#principio-6>
- PactoMundial. (2021). *www.pactomundial.org*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/biblioteca/temas-destacados-sobre-la-igualdad-de-genero-diversidad-e-inclusion/>
- Pactomundial. (Agosto de 2022). *www.pactomundial.org*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/principios/principio-6-2/>
- PactoMundial. (Agosto de 2022). *www.pactomundial.org*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/>

- PactoMundial. (Septiembre de 2022). www.pactomundial.org. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/ods/10-reduccion-de-las-desigualdades/>
- Pactomundial. (13 de 02 de 2023). <https://www.pactomundial.org>. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/ods/17-alianzas-para-lograr-los-objetivos/>
- Pactomundial. (13 de 02 de 2023). <https://www.un.org>. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>
- Pactomundial. (s.f.). www.pactomundial.org. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/>
- Pelletier, V. (17 de 06 de 2022). <https://www.ibm.com/blogs/think/2020/06/supreme-court-decision-is-a-landmark-lets-take-the-next-steps-toward-full-inclusion/>. Obtenido de <https://www.ibm.com/blogs/think/2020/06/supreme-court-decision-is-a-landmark-lets-take-the-next-steps-toward-full-inclusion/>
- Peña et al. (4 de Diciembre de 2019). <https://repository.uniminuto.edu>. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/jspui/handle/10656/10568>
- Pichardo Galán, J. I. (2019). *Guía ADIM LGBT+. Inclusión de la diversidad sexual y de identidad de género en empresas y organizaciones*. España.
- Presenteong. (7 de Diciembre de 2018). <https://twitter.com/presenteong>. Obtenido de <https://twitter.com/presenteong/status/1071081987983753216>
- presidencia.gov.co. (3 de Junio de 2015). <http://wp.presidencia.gov.co>. Obtenido de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/leyes/Documents/LEY%201752%20DEL%2003%20DE%20JUNIO%20DE%202015.pdf>

Ramos, L. F., Olaya, T., & Cárdenas, L. (Noviembre de 2017). www.repository.ucatolica.edu.co.
Obtenido de www.repository.ucatolica.edu.co:

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15131/1/LUCAS%20CARDENAS%20c%20Tatiana%20Olaya%20%26%20Luisa%20F%20Ramos%20NOV%2014%20DEF.pdf>

Rappi.com. (27 de Abril de 2017). <https://blog.rappi.com/>. Obtenido de <https://blog.rappi.com/>:
<https://blog.rappi.com/sacando-del-closet-lo-que-hacemos-bien-pride-connection/>

Robbins, S. P. (2009). *Comporatamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.

Rodríguez Cancio, M. (s.f.). <https://www.educacion.udc.es/>. Obtenido de <https://www.educacion.udc.es/>:
<https://www.educacion.udc.es/grupos/gipdae/documentos/congreso/viiicongreso/pdfs/134.pdf>

Roger, F. Á. (2016). Personas LGBTI, inclusión y competitividad empresarial. *CEGESTI*.
Obtenido de http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_306_280616_es.pdf

Salazar Castellanos, D. (30 de Octubre de 2021). <https://www.bloomberglinea.com.co>. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com.co>:
<https://www.bloomberglinea.com.co/2021/10/30/los-retos-para-consolidar-una-verdadera-economia-incluyente-en-colombia/>

Soto Builes, N. (2007). ¿DIVERSIDAD-INCLUSIÓN VS TRANSFORMACIÓN? *El Ágora USB*, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=407748997011>.

Suaréz Morales, A. (2017). <https://repositorio.udes.edu.co/>. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/>:
<https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/97e8c1d3-de19-4dd6-bcf4-532563fb94c7/content>

Talento Diverso. (30 de noviembre de 2021). *www.talentodiverso.com*. Obtenido de *www.talentodiverso.com*: <https://www.talentodiverso.com.co/estas-son-las-15-empresas-mas-incluyentes-de-colombia/>

Telefónica. (13 de 04 de 2018).

Telefónica. (29 de 05 de 2019). <https://www.telefonica.co/>. Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/08/politica-de-ddhh-telefonica-mayo-2019.pdf>

Telefónica. (12 de 05 de 2021). *www.telefonica.com*. Obtenido de https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/09/Politica_de_Diversidad_e_Inclusion_Telefonica_220217_ES.pdf

Telefónica. (04 de 02 de 2023). <https://www.telefonica.co/>. Obtenido de <https://www.telefonica.co/wp-content/uploads/sites/4/2023/02/telefonica-dossier-ods.pdf>

Telefónica. (07 de 04 de 2023). <https://www.telefonica.co/empleos/diversidad/> . Obtenido de <https://www.telefonica.co/empleos/diversidad/> : <https://www.telefonica.co/empleos/diversidad/>

Telefónica. (07 de 04 de 2023). <https://www.telefonica.com/es/talento/diversidad-e-inclusion/>. Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/talento/diversidad-e-inclusion/>: <https://www.telefonica.com/es/talento/diversidad-e-inclusion/>

Telefónica Colombia. (06 de 2022). *www.telefonica.com*. Obtenido de <https://www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2021/03/NuestrosPrincipiosdeNegocioResponsable.pdf>

Unidas, N. (Septiembre de 2022). *www.un.org*. Obtenido de https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/8_Spanish_Why_it_Matters.pdf

Valfort et ál. (04 de Junio de 2021). *www.oecd-forum.org*. Obtenido de https://www.oecd-forum.org/posts/beyond-the-rainbow-let-s-make-lgbti-equality-a-reality?_ga=2.138921082.818078190.1661717099-2042906619.1661717099

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.

www.cclgbt.co. (9 de Diciembre de 2021). *www.cclgbt.co*. Obtenido de *www.cclgbt.co*: <https://cclgbt.co/2021/12/09/los-retos-para-consolidar-una-verdadera-economia-incluyente-en-colombia/>